

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE GESTIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA
LA FINCA FLORENCIA PRODUCTORA DE LECHE UBICADA EN
TUPIGACHI

AUTORA: FLORENCIA SALGADO VÁSCONEZ

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS, MBA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos , MBA

INFORMANTES:

Ing. Fernando Gamboa

Econ. Yaskarina Galárraga

DEDICATORIA

A mi familia,

Por que todo lo que soy y todo lo que he logrado hasta ahora, es producto de su formación, consejos y amor que me han brindado a lo largo de mi vida.

Florencia Salgado V.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres,
por ser mi razón de vivir y por
que nunca dejaron que me rinda
y me apoyaron en los momentos
más difíciles con el amor que a
ellos los caracteriza.

A mis hermanos,
por ayudarme a ver el lado
positivo de las cosas y por creer
siempre en mí.

A mi Mauri,
por la paciencia y el apoyo
durante todo el proceso y por la
motivación brindada.

A mi Tita,
por acompañarme todas las
noches largas de investigación.

A mi tutor,
por exigirme e impulsarme para
dar lo mejor de mí.

Florencia Salgado V.

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
1. GENERALIDADES.....	1
1.1 ADMINISTRACION ESTRATEGICA.....	1
1.1.1 HISTORIA Y CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1.1.2 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
1.1.3 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
1.2 CONTROL INTERNO.....	12
1.2.1 CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO.....	12
1.2.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	16
1.2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	17
1.3 ADMINISTRACION POR PROCESOS.....	17
1.3.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	18
1.3.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	21
1.3.4 LINEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	21
1.3.5 TIPOS DE PROCESOS.....	24
1.4 ADMINISTRACION FINANCIERA.....	26
1.4.1 CARACTERÍSTICAS.....	26
1.4.2 EVOLUCIÓN EN TUPIGACHI.....	27
2. ANALISIS SITUACIONAL.....	29
2.1 BREVE HISTORIA DE TUPIGACHI.....	29
2.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	31
2.2.1 ANÁLISIS PESTEL.....	31
2.2.1.1 Entorno Político.....	31
2.2.1.2 Entorno Económico.....	32
2.2.1.3 Entorno Socio-Cultural.....	37
2.2.1.4 Entorno Tecnológico.....	41
2.2.1.5 Entorno Ecológico.....	44
2.2.1.6 Entorno Legal.....	46
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	50
2.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	50
2.3.1.1 Cultura Organizacional.....	50
2.3.1.2 Misión.....	52
2.3.1.3 Visión.....	53
2.3.1.4 Valores.....	54
2.3.1.5 Imagen.....	56
2.3.1.6 Objetivos.....	58
2.3.2 AREA FINANCIERA.....	61
2.3.2.1 Análisis de Ingresos.....	61
2.3.2.2 Plan de Cuentas.....	67
2.3.2.3 Flujo de caja.....	73
2.3.2.4 Indicadores.....	79

2.4 ANALISIS FODA.....	81
2.4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.....	82
2.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	85
2.4.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	87
2.4.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	90
2.4.5 MATRIZ DE IMPACTOS INTERNOS.....	93
2.4.6 MATRIZ DE IMPACTOS EXTERNOS.....	95
2.5 MATRIZ FODA.....	97
2.5.1 ESTRATEGIAS FO.....	99
2.5.2 ESTRATEGIAS DO.....	99
2.5.3 ESTRATEGIAS FA.....	100
2.5.3 ESTRATEGIAS DA.....	100
3. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	101
3.1 INTRODUCCIÓN.....	101
3.2 MAPA DE PROCESOS.....	103
3.3 FLUJOGRAMAS.....	111
4. CONTROL INTERNO.....	113
4.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	113
4.1.1 ORDEÑO.....	115
4.1.2 CRÍA DE TERNERAS.....	125
4.1.3 SIEMBRA DE PASTO.....	133
4.2 REGLAMENTO INTERNO.....	142
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	150
5.1 CONCLUSIONES.....	150
5.2 RECOMENDACIONES.....	153
6. BIBLIOGRAFÍA.....	154
7. ANEXOS.....	156
7.1 EMBI.....	156
7.2 BETA POR INDUSTRIAS.....	157
7.3 RM – RF.....	157
7.4 FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población del Cantón Pedro Moncayo.....	34
Tabla 2: Población de la Parroquia Tupigachi según género.....	34
Tabla 3: Porcentaje de la población PEA en Tupigachi.....	35
Tabla 4: Grupos de edad que conforman Tupigachi.....	37
Tabla 5: Identificación étnica en Tupigachi.....	39
Tabla 6: Sugerencia alimenticia de ganado bovino según etapa de vida.....	49
Tabla 7: Balance Score Card propuesto para la Finca Florencia.....	60
Tabla 8: Comportamiento mensual de la producción en litros de leche.....	62
Tabla 9: Comportamiento mensual de la producción expresada en dólares.....	63
Tabla 10: Variación mensual de producción de leche.....	63
Tabla 11: Plan de cuentas propuesto.....	68
Tabla 12 Estado de pérdidas y ganancias año 2017 propuesto.....	71
Tabla 13 Punto de equilibrio propuesto.....	72
Tabla 14 Inversión propuesta para la Finca Florencia.....	74
Tabla 15 Tabla de amortización préstamo.....	74
Tabla 16 Cálculo de KE.....	75
Tabla 17 Tasa de rendimiento esperado.....	75
Tabla 18 Tabla de supuestos para la proyección.....	77
Tabla 19 Flujo de caja proyectado propuesto.....	78
Tabla 20 Indicadores financieros.....	80
Tabla 21 Matriz FODA propuesta.....	82
Tabla 22 Matriz de evaluación de factores externos propuesto.....	84
Tabla 23 Matriz de evaluación de factores internos propuesto.....	86
Tabla 24 Prioridades en la matriz de aprovechabilidad.....	88
Tabla 25 Matriz de aprovechabilidad propuesto.....	89
Tabla 26 Prioridades en la matriz de vulnerabilidad.....	90
Tabla 27 Matriz de vulnerabilidad propuesto.....	92
Tabla 28 Matriz de impacto interno propuesto.....	94
Tabla 29 Matriz de Impacto externo propuesta.....	96
Tabla 30 Estrategias FO propuestas.....	99
Tabla 31 Estrategias DO propuestas.....	99
Tabla 32 Estrategias FA propuestas.....	100
Tabla 33 Estrategias DA propuestas.....	100
Tabla 34 Inventario de cabeza de ganado.....	101
Tabla 35 Simbología para los flujogramas.....	111
Tabla 36 Indicadores del proceso del ordeño propuesto.....	117
Tabla 37 Tiempo por actividad del ordeño.....	124
Tabla 38 Indicadores del proceso de la cría de terneras propuesto.....	127
Tabla 39 Tiempo por actividad del proceso de cría de terneras.....	132
Tabla 40 Indicadores de la siembra del pasto propuestos.....	136
Tabla 41 Tiempo por actividades del proceso de siembra del pasto.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Analogía entre la estrategia militar y la de los negocios.....	3
Figura 2 Cuatro etapas esenciales en donde la administración estratégica se desarrolló.....	4
Figura 3 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	5
Figura 4 Etapas de la administración estratégica.....	7
Figura 5 Tres niveles de estrategia.....	9
Figura 6 Beneficios de la administración estratégica.....	11
Figura 7 Clasificación del Control Interno.....	13
Figura 8 Componentes del control interno.....	15
Figura 9 Características evolutivas de la administración por procesos.....	19
Figura 10 Tipo de procesos.....	24
Figura 11 Ejemplo de mapa de procesos.....	25
Figura 12 Ubicación del cantón Pedro Moncayo en la Provincia de Pichincha.....	29
Figura 13 Mapa Parroquial del cantón Pedro Moncayo.....	29
Figura 14 Cronología de aspectos importantes que marcaron el desarrollo de Tupigachi.....	30
Figura 15 Porcentaje de la población del Cantón Pedro Moncayo.....	34
Figura 16 Población de la Parroquia Tupigachi según género.....	35
Figura 17 Porcentaje de la población PEA en Tupigachi.....	35
Figura 18 Grupos de edad que conforman Tupigachi.....	38
Figura 19 Identificación étnica en Tupigachi.....	39
Figura 20 Principios esenciales para el ordeño.....	44
Figura 21 Valores corporativos propuestos.....	54
Figura 22 Logo propuesto para la Finca Florencia.....	57
Figura 23 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	58
Figura 24 Formato del registro de entrega de leche diario propuesto.....	61
Figura 25 Comportamiento mensual de la producción en litros de leche.....	62
Figura 26 Comportamiento mensual de la producción expresada en dólares.....	63
Figura 27 Variación mensual de producción de leche en porcentaje.....	64
Figura 28 Variación mensual de producción de leche expresado en litros.....	64
Figura 29 Variación mensual de producción de leche expresado en dólares.....	65
Figura 30 Comportamiento financiero año 2017.....	72
Figura 31 Tipos de estrategias.....	98
Figura 32 Estrategias según FODA.....	98
Figura 33 Mapa de procesos de la Finca Florencia propuesto.....	104
Figura 34 Registro por cabeza de ganado.....	118
Figura 35 Registro diario de leche.....	119
Figura 36 Registro de enfermedades.....	119
Figura 37 Registro de mantenimiento.....	120
Figura 38 Registro de alimento.....	120
Figura 39 Flujograma propuesto del proceso del ordeño.....	123
Figura 40 Registro de enfermedades de terneras.....	128
Figura 41 Registro del peso de las terneras.....	129
Figura 42 Registro de vacunas y desparasitantes.....	129
Figura 43 Flujograma propuesto para el proceso de la cría de terneras.....	131
Figura 44 Análisis de suelo.....	137
Figura 45 Registro de siembra de pasto.....	138
Figura 46 Registro de rotación de potreros.....	138
Figura 47 Flujograma propuesto para el proceso de siembra de pasto.....	140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como propósito formular las estrategias a tomar frente a una Finca productora de leche que se encuentra con pérdidas económicas por la falta de gestión administrativa, financiera y de procesos.

A su vez, mediante este trabajo se propondrá la implementación de herramientas que permitan controlar de una mejor manera las actividades de la empresa para estandarizar procesos, procurando la eficiencia y eficacia de la propiedad.

Por esta razón, se van a estudiar cuatro capítulos, donde primero se entenderá la teoría de la administración por procesos, el control interno y la administración estratégica con el fin de aplicar toda esta información en el ámbito finquero-ganadero.

Como segunda instancia se realizará un análisis interno y externo de la empresa, para poder definir su situación actual y entender cómo se maneja el entorno que la rodea. Dentro de ese capítulo, se podrán identificar las debilidades y fortalezas que la Finca Florencia posee y a su vez se conocerán las oportunidades y amenazas que en el exterior aguarda, para que con estos datos sea más fácil el planteamiento de las estrategias.

Al ser una empresa sin organización alguna, se propone un plan de contabilidad básico y se realiza una simulación de inversión para identificar como reaccionaría esta empresa con el proyecto de incrementar las cabezas de ganado.

Se sigue avanzando en este trabajo, y es evidente que es necesario la estandarización de procesos para mejorar la comercialización de la leche cruda. Por esta razón se plantea un mapa de procesos, mismo que sirve como base para definir los procesos que generan valor a la empresa para poder describirlos con un manual de procedimientos para mejorar la eficiencia y la calidad del producto ofertado.

Y se termina con las conclusiones y recomendaciones sobre la propuesta de todo el trabajo.

INTRODUCCIÓN

La Finca Florencia fue adquirida por los actuales dueños, el Sr. Estuardo Salgado y la Sra. Tania Vásconez, en abril del 2011. Esta finca está ubicada en el Cantón Pedro Moncayo, Parroquia Tupigachi, sector Florencia. Tiene una altura aproximada de 2800 mts y una extensión de seis hectáreas que son utilizadas para la producción y comercialización de leche cruda.

Ciertas circunstancias llevaron a la Finca Florencia a tener problemas desde su inicio por la falta de conocimiento, el mal asesoramiento, gastos desmedidos y la mala administración.

Y si las cosas continúan de la misma manera, lo más probable es que se sigan desaprovechando las oportunidades que se manifiestan por el equipamiento de la finca, sigan existiendo pérdidas económicas y tanto los gastos como las actividades diarias se salgan del control de los dueños.

Todos estos factores imposibilitan el desarrollo de la propiedad y al no tener un panorama claro, las decisiones seguirán siendo mal fundamentadas y se seguirán cometiendo errores.

Esta situación hace necesaria la implementación de un plan de gestión para explotar las fortalezas, infraestructuras y contactos que caracterizan a la Finca Florencia. Los ingredientes esenciales para rentabilizar y sacar provecho de esta propiedad son el empoderamiento de los dueños, la motivación al empleado, el buen manejo de la comunicación y opciones de acción liderados por la innovación y creatividad para implantar un conjunto de estrategias que vayan de la mano con el crecimiento de la finca y un mejoramiento continuo de su productividad.

Por todas estas razones, es que se realizó este trabajo que se presenta a continuación:

1. GENERALIDADES

1.1 ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Actualmente nos encontramos en un mundo cambiante, donde la competencia cada día es más fuerte, el conocimiento ni la creatividad tienen límites y la tecnología avanza a paso acelerado. Y si no tenemos todo lo necesario para ir al ritmo de estos y demás factores que el mercado nos impone, poco a poco nos quedaremos fuera de este flujo y no tendríamos razón de ser como empresa.

Cualquier emprendimiento, empresa o proyecto tiene que estar preparada para esta ola de factores que conlleva estar dentro de un mercado y la herramienta principal para poder estructurar a la empresa es la **administración estratégica**, en donde se darán los cimientos del proyecto, se entenderá el entorno que lo rodea y en base a eso, las decisiones van a tomarse en un plano más claro. Es aquí donde nace toda empresa exitosa, porque aquí se presencia el borrador del guión, y con todas las observaciones, cambios, estrategias y decisiones, se pone en marcha esta obra maestra.

1.1.1 HISTORIA Y CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para implementar la administración estratégica, es necesario primero conocer y entender todo lo que conlleva esta estructura.

Se tiene que recordar, que esta herramienta no solo se utiliza en empresas grandes, sino también en proyectos nacientes, familiares o hasta micro-emprendimientos. El término administración de empresas, está ligado a la planeación estratégica, misma que consiste en:

Un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (...) (Armijos, 2011, p.15)

Esta es una herramienta de gestión, que mediante el análisis del mismo se podrá tener un panorama claro para la toma de decisiones, partiendo desde la situación actual o naciente y pronosticarla al futuro tomando en cuenta el entorno externo.

Todo esto con el objetivo, de saber cómo enfrentar las fluctuaciones del mercado, la competencia y sobretodo identificar la ventaja competitiva que caracteriza al negocio para poder explotarla y tener como resultado el logro de la producción de bienes o provisión de servicios con eficiencia, eficacia y calidad en lo ofertado.

Vale la pena recalcar la definición de administración estratégica según Thompson y Strickland (como lo citó Luna, 2014, p.75), la cual se ajusta precisamente a este trabajo:

“Consiste en desarrollar un concepto de negocio y formar tanto una visión como misión de hacia dónde se necesitará dirigir la empresa, transformar la misión en objetivos específicos de resultados, elaborar una estrategia, implantar y poner en práctica la estrategia relacionada, además revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.”

Este concepto tan sofisticado y centrado, es el resultado de muchas teorías y aportes que los precursores del tema han ido desarrollando a lo largo del tiempo, y es por eso que es importante conocer el inicio y la evolución de los factores a estudiar para tener un conocimiento claro del contenido y poder ponerle en práctica de una mejor manera.

Si pensamos en administración, podemos viajar en el tiempo hacia la época primitiva donde los primeros humanos luchaban por sobrevivir en un mundo tan desconocido y confuso. Se habla sobre los tiempos de caza, donde se dan los primeros conceptos de estrategia grupal al acechar y cazar a su presa. Luego este grupo de personas, se fueron uniendo en tribus, las cuales luchaban por su territorio.

Partiendo de esta última, la lucha por territorio o la tan conocida acción militar, es un ícono del concepto y puesta en marcha de la estrategia. Este pensamiento lo sustenta SunTsu, en su libro “El arte de la Guerra” (500 a.c) el mismo que mantiene que:

Todos los hombres pueden ver las tácticas que utilizo para conquistar, pero nadie puede ver la estrategia a partir de la cual surge la victoria (como lo citó Luna, 2014, p.65)

Y así, la estrategia fue tomando un concepto militar, el mismo que siguió con esta línea de pensamiento durante diferentes gobiernos y fue en el año 450 a.C, en la época de Pericles que se empezaron a introducir las habilidades administrativas, tales como (administración, liderazgo, oratoria y poder).

Y como se mencionó anteriormente, la base de este estudio es la estrategia militar, y es por eso que se muestra el siguiente cuadro, dónde se visualiza de una mejor manera la relación que tiene esta ciencia con las empresas:

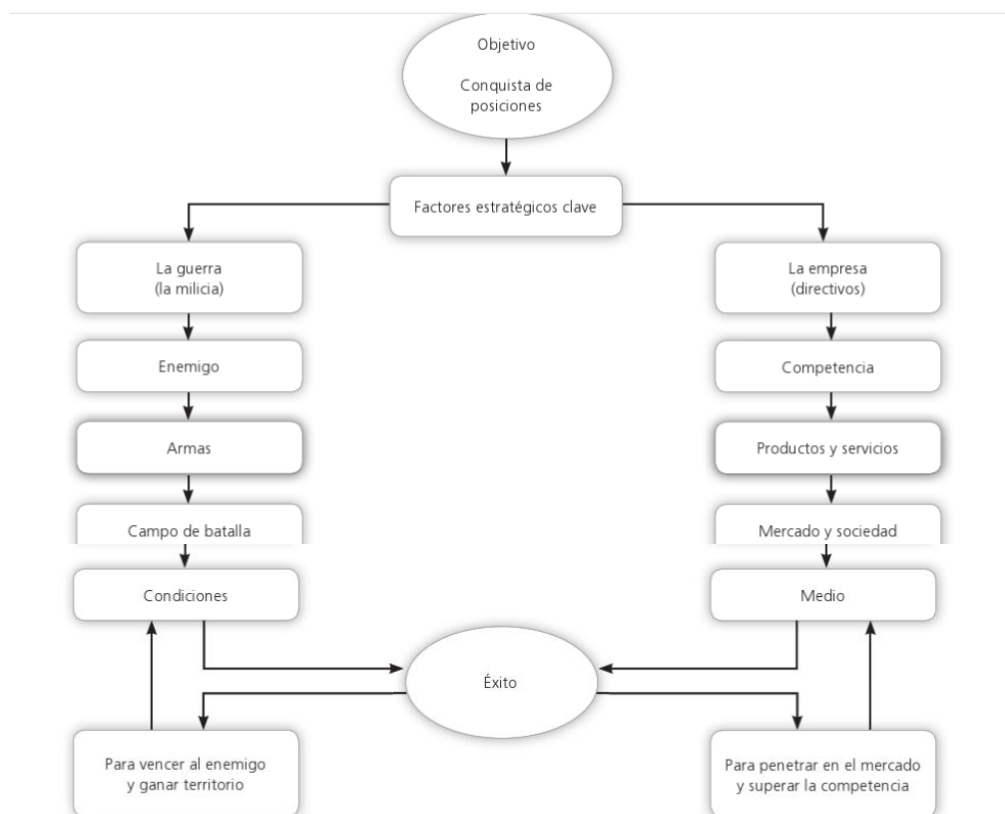


Figura 1 Analogía entre la estrategia militar y la de los negocios

Fuente: Cipriano Luna González, Alfredo. Administración estratégica. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria, 2014

Los avances continuaron y la base de las estrategias milicias se fueron acoplando al ámbito empresarial. En la década de los cincuentas, las mismas empresas se dieron cuenta que algo les hacía falta para direccionar la organización hacia una meta

conjunta, pronosticar el entorno mediante el análisis previo del mismo y tener todos los aspectos de su organización interna bajo control.

Por otro lado, según el autor H. Igor Ansoff, (como lo citó Luna, 2014, p.67) la administración ha ido evolucionando y él lo divide en cuatro etapas esencialmente:

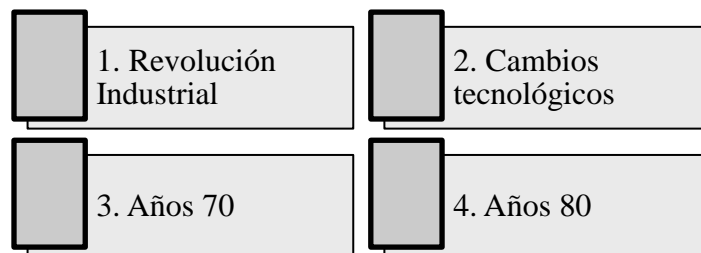


Figura 2 Cuatro etapas esenciales en donde la administración estratégica se desarrolló

Fuente: Cipriano Luna González, Alfredo. Administración estratégica. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria, 2014.

Durante el auge de la **Revolución Industrial**, muchas empresas nacieron y las que ya estaban establecidas crecían a paso acelerado, pero por la falta de conocimiento, no existía ningún documento formal de la estructuración de la empresa y mucho menos se tenía un panorama claro para la toma de decisiones, por lo tanto estas últimas se las tomaba por intuición o experticia.

Tras percibir esta necesidad, en el año 1930 se empiezan a tomar cartas sobre el asunto, creando así los primeros modelos de políticas de acción para la toma de decisiones y manuales básicos de control para la producción en masa y principios de controles financieros.

A la medida del tiempo, las empresas y el mundo se fueron desarrollando y empezaron a brotar los **cambios tecnológicos** que a su vez, generaron más trabajo y procesos más complejos por el aumento de la producción. Y esto desemboca en la idea de que la producción debe estar alineada con la administración y es por eso que poco a poco se fueron introduciendo nuevas funciones y responsabilidades dentro de la empresa, tales como la planeación a largo plazo, uso de herramientas sofisticadas para la toma de decisiones, y al momento de analizar el ambiente externo, dio como resultado la ejecución de un pronóstico.

Llegó la época de los **setenta**, donde las multinacionales daban pasos agigantados y fue aquí donde se encontraron con el reto que existe al instalarse en países extranjeros, tales como tasas arancelarias, impuestos, leyes nacionales, diversidad y cultura diferente. Bajo este parámetro, la administración empezó a incluir en sus términos la *estrategia*.

Alineaban la empresa con su ambiente externo y con sus necesidades internas, dando como resultado la coordinación de la estrategia del negocio con la estructura organizacional.

Y por último, llegaron los años **ochenta**, donde se copiló todo lo anterior y se creó un modelo consolidado. El punto focal del mismo fue la formulación de la estrategia y la puesta en marcha de la misma en cada área de la empresa. Y gracias a este enfoque se desarrollaron dos conceptos, las cuales son:

- ✓ **Producto mercado:** Se pone énfasis en el estudio del entorno, en el análisis externo y de su competencia. Esta perspectiva va ligada netamente al estudio que realizó Porter en las cinco fuerzas de la industria:

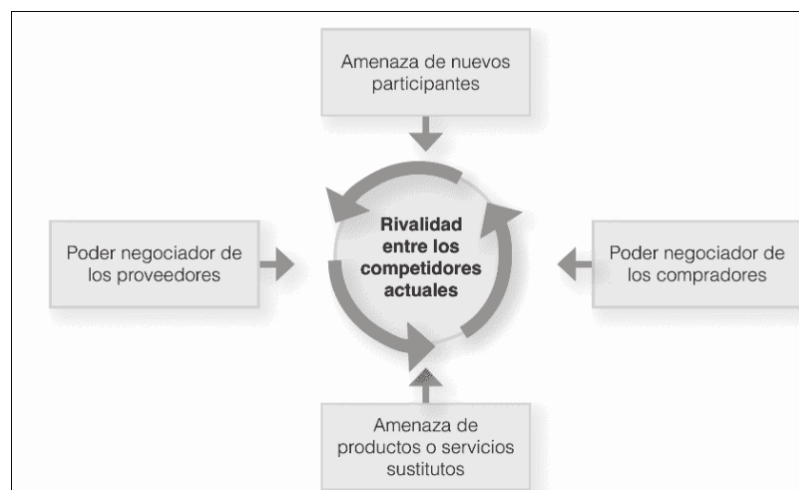


Figura 3 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

Fuente: Harvard Business Review. America Latina. Michael Porter

- ✓ **Amenazada de nuevos participantes:** Al momento de que nuevos competidores entran al sector, primero se establecen límites de rentabilidad para la industria, esto se da porque los nuevos

participantes desean acaparar una parte del mercado para su beneficio, y como resultado tanto los precios, costos e inversión se tienen que reestructurar para poder alinearse y poder competir en el nuevo escenario.

- ✓ **Poder negociador de los proveedores:** Los proveedores son parte esencial para el existir de una empresa, con la ayuda de ellos se genera el primer flujo para la producción de bienes o provisión de servicios. Y es por eso tienen una gran influencia en el sector, ya que sin ellos las empresas no podrían subsistir.
- ✓ Básicamente ellos controlan a las empresas de acuerdo a las condiciones del mercado, la concentración de proveedores, el volumen del insumo y la importancia de los productos o servicios ofertados.
- ✓ **Amenaza de productos sustitutos:** Se entiende como sustituto a los productos que realizan la misma función que el bien existente pero lo que les caracteriza es que mantienen un precio menor al ofertado por el sector y brindando una calidad superior e innovadora a los productos actuales.
- ✓ **Poder negociador de los compradores:** Esta fuerza dicta que los clientes tienen poder de decisión sobre los productos o servicios que deseen demandar. Tienen poder de decisión sobre la sensibilización del precio y el poder de negociación y son ellos quienes pueden modificar la situación del mercado existente con factores como la concentración de clientes y el volumen de compra.
- ✓ **Rivalidad entre competidores actuales:** Esta fuerza es el centro del análisis, ya que demuestra la diaria gestión que tiene una empresa frente a sus competidores y toman decisiones respecto a su posicionamiento y participación en el mercado.

- ✓ **Teoría basada en recursos:** Por otro lado, esta teoría puso como foco central el análisis interno de la empresa. Desarrollaba los conocimientos y sobretodo fomentaba la formación de empleados bajo el mismo pensamiento de caminar a una meta conjunta, de esa manera se podía explotar sus habilidades y dar como resultado rendimiento nunca antes vistos. De esta forma, nacieron los primeros conceptos del valor intrínseco, el mismo que se forma por la autenticidad de una organización, algo que es único, diferente y en conjunto que caracteriza a una empresa.

1.1.2 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Esta herramienta de gestión, consta de seis etapas esenciales para su implantación, mismas que son:

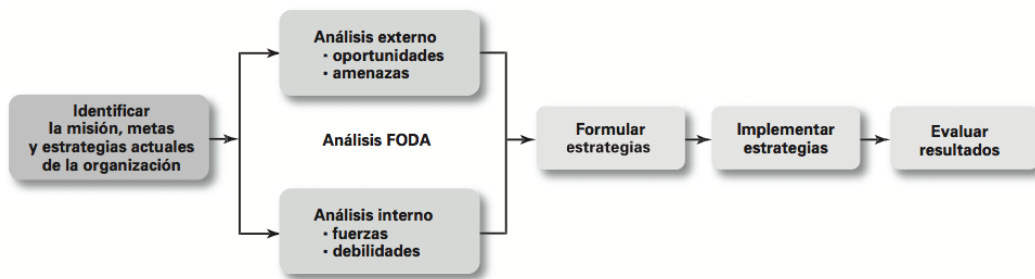


Figura 4 Etapas de la administración estratégica.

Fuente: Robbins, Stephen; Coulter Mary, Administración, México: Pearson Educación, 2005

Paso 1: Identificación de misión, objetivos y estrategias

Toda empresa necesita tener planteada una misión para encaminarse y conocer el propósito de ser de la organización. Es una pregunta básica pero re-direcciona todo el esfuerzo necesario para seguir adelante, ¿Cuál es nuestro negocio? Y partiendo de esta simple premisa, se va a definir el alcance de los productos o servicios ofertados y se va a tener claridad en dónde se tiene que trabajar para conseguir lo deseado.

De la mano de la misión, es necesario conocer la meta que se tiene en mente, para poder juntarla con lo anterior y que el lugar a donde queremos llegar sea cada vez

más real.

Una meta por sí sola no rinde frutos, sino tiene que estar acompañada a su vez de objetivos, mismos que son los pasos medibles y cuantificables a seguir para llegar a ese lugar deseado.

Y por último, es importante alinear a los objetivos con las estrategias para trabajar en conjunto para cumplirlas.

Paso 2: Análisis externo

En este y el siguiente paso se van analizar los entornos de la misma manera, únicamente cambian los enfoques de los estudios. Pero en este paso, se va a tomar en cuenta a la competencia, la situación del mercado actual, las leyes del lugar en donde se desarrolla la empresa, los impuestos relacionados, las tendencias de los consumidores, es decir, todos los factores que se asemejen al estudio PESTEL:

- ✓ Entorno Político
- ✓ Entorno Económico
- ✓ Entorno Socio-Cultural
- ✓ Entorno Tecnológico
- ✓ Entorno Ecológico
- ✓ Entorno Legal

Y a partir de esta información, es necesario identificar cuales son las oportunidades y amenazas que caracterizan a la empresa.

Paso 3: Análisis Interno

Una vez analizado los factores externos, se procede a analizar los internos. En este paso se van a enfocar en los recursos que tiene la organización para su diaria gestión. Es decir, las características esenciales que la diferencian o debilitan.

Se puede realizar un análisis técnico para conocer la fluctuación de los procesos, un análisis financiero para conocer sus flujos, y también uno organizacional para entender el ambiente laboral. Estos y más factores construyen el valor intrínseco

de la empresa, mismo que se genera por las habilidades, conocimientos y aptitudes de todos los recursos que tiene una organización.

Y este análisis da como resultado, la generación de fortalezas y debilidades que tiene actualmente una empresa.

Paso 4: Formulación de estrategias

Una vez identificadas las 4 fuerzas que tiene la empresa, es decir Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es hora de clarificar el panorama, uniéndolas y estudiándolas. ¿Cómo nuestra fortaleza puede trabajar con mis oportunidades? ¿Con mis fortalezas como puedo reducir mis amenazas? ¿Una vez analizadas mis debilidades, como puedo trabajar para reducir mis amenazas?

En esta etapa se van a diseñar las estrategias adecuadas para conseguir la meta expuesta en el paso uno. Es aquí donde se va a escribir un borrador de todas las estrategias a utilizar para explotar las 4 fuerzas analizadas en el paso 2 y 3.

Se van a diseñar tres tipos de estrategia:

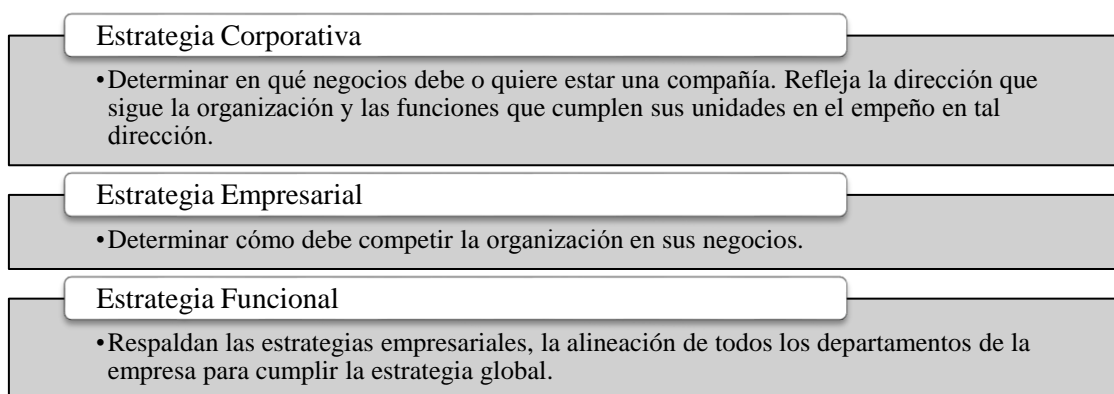


Figura 5 Tres niveles de estrategia.

Fuente: Robbins, Stephen; Coulter Mary, Administración, México: Pearson Educación, 2005

Paso 5: Implementación de la estrategia

Y todo lo que se ha venido trabajando hasta el momento, es cuestión de ponerlo a prueba en la vida real. Es aquí donde se verá si los esfuerzos rindieron frutos o

todavía hace falta nuevas perspectivas de estrategias para que la gestión sea mejor cada día.

Se tienen que ir implementando área por área, este paso realmente vincula a toda la empresa y solo tendrá éxito si todos seguimos los lineamientos planteados. Y cabe recalcar, que el liderazgo es esencial en este punto, ya que sin alguien a la cabeza, es difícil mover una masa de personas tan grande.

Paso 6: Evaluación de resultados

Por último, una vez concluido los cinco pasos anteriores se debe responder a dos preguntas esenciales:

- ✓ ¿Han sido eficaces las estrategias?
- ✓ ¿Se requieren ajustes?

Estas preguntas se las debe realizar continuamente, porque las soluciones que ahora funcionan, no necesariamente pueden ser las mismas dentro de seis meses.

Si la primera es positiva, se recomienda reformular a la siguiente pregunta: ¿Qué acciones preventivas puedo tomar para que mi gestión se mantenga estable?, pero si la respuesta fue negativa, se pasa a la segunda para responder con lo siguiente: ¿Cuáles son las acciones correctivas que debo utilizar para mejorar mi gestión?

Realmente la administración estratégica es un ciclo sin fin, en donde un punto muy importante es el mejoramiento continuo.

1.1.3 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Como se mencionó anteriormente, nos encontramos en un mundo cambiante, donde tenemos que estar preparados para esto y siempre encontrarnos un paso delante de estas fluctuaciones para poder sobrellevarlas y evolucionar al ritmo del mercado.

Es por eso que para estar preparados para el cambio, debemos tener un plan para luego ejecutarlo y medirlo. Todo esto, rinde sus frutos en cuestiones de enriquecimiento global de la empresa.

Algunos beneficios que brinda utilizar esta herramienta de gestión son:

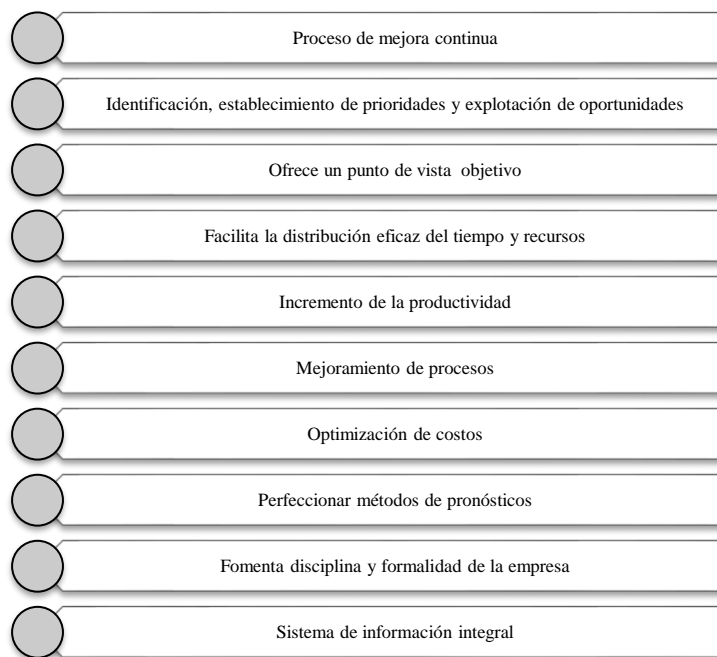


Figura 6 Beneficios de la administración estratégica.

Fuente: Torres, Zacarías. Administración estratégica. Mexico: Grupo Editorial Patria, 2014

Esas y muchas más razones son las que vuelven beneficiosa y digna de usar a esta herramienta. Su importancia también puede ser vista al momento de evaluar el desempeño del personal. Se dice que al tener más control sobre los factores, una mayor comunicación, un ambiente claro y herramientas que organicen la información, las situaciones de incertidumbre se afrontarán de una mejor manera, ya que todas las decisiones que se tomen serán el resultado del análisis de las etapas de la administración estratégica y todo esto va a generar seguridad y confianza al personal para formar un equipo de trabajo más estable.

Pero antes de realizar ese proceso, es necesario utilizar esta herramienta para alinear todas las áreas de una empresa para unificarlas y tener un objetivo en común.

Y para finalizar esta parte, vale la pena recalcar el siguiente enunciado de F. David (2003):

“Que la administración estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; que renueva la confianza en la estrategia del negocio actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas; que proporciona a todos los gerentes y empleados de una organización las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.” (Como lo citó Torres, 2014, p. 49)

1.2 CONTROL INTERNO

Una de las herramientas que nos ayudan a encaminar a la empresa hacia la misión de ser de la misma, es el control interno.

Es necesario utilizar la administración estratégica para conseguir todos los beneficios antes planteados, pero es recomendable realizar un seguimiento de las actividades de la empresa para notificar cualquier inconveniente y tomar acciones correctivas de inmediato o a su vez, acciones preventivas si notamos que algún proceso no está tan estable como otros.

No solo sirve para realizar este tipo de acciones, sino también para entender el comportamiento del proceso y poder analizarlo y entenderlo de una mejor manera para luego poder pronosticarlo.

Esta herramienta es muy beneficiosa porque si se mezcla la planificación, el orden, la disciplina y el control, el manejo de la empresa va a ser cada vez más llevadero y se obtendrán mayores frutos.

1.2.1 CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO

Para entender cómo llevar a cabo esta herramienta, primero hay que entenderla profundamente para luego llevarla a la práctica y es por eso que se ha tomado en cuenta esta definición tan completa tal cual lo citó Granda, 2011, p.216:

El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos propuestos. (Diario Oficial, número 41120, 1993, noviembre 29).

Básicamente vela por asegurar la veracidad de la información de la organización, para que ésta última sirva para clarificar el panorama y tener un mejor escenario para la toma de decisiones. Y por otro lado, asegura que los objetivos planteados para llegar a la meta organizacional, se cumplan en todos los departamentos de una empresa y todos se encuentren alineados como organización.

Al igual que la administración estratégica, el control interno debe ser aplicado a todo tipo de empresa, emprendimiento o proyecto familiar, sea del tamaño que sea porque este es un plan para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa y todo este esfuerzo apunta a la meta en común de la organización.

Y para tener un control global, esta herramienta se clasifica para poder abarcar a todas las áreas necesarias:

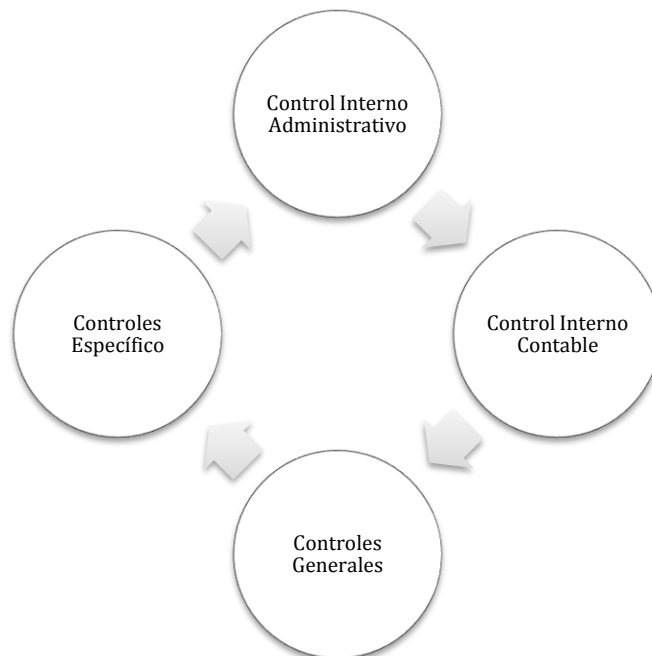


Figura 7 Clasificación del Control Interno

Fuente: Granda Escobar, Ruben Darío. Manual de control interno: sectores público, privado y solidario (3a. ed.). Bogotá, CO: Grupo Editorial Nueva Legislacion SAS, 2011

- ✓ **Control Interno Administrativo:** Se caracteriza por la eficiencia operacional y la alineación con las políticas internas de la empresa. Un ejemplo de esta clasificación es identificar un factor en un proceso y medir su comportamiento minuciosamente, el mismo que deberá ser alineado con el comportamiento válido de la empresa.

Este control se lo realiza mediante evaluaciones constantes para tener respuestas constructivas de mejora y se mide la gestión que tiene cada líder en su departamento y si los objetivos se cumplieron o los esfuerzos no fueron suficientes.

- ✓ **Control Interno Contable:** Esta clasificación está enfocada netamente a la salvaguardia de los activos y a la confiabilidad de la información financiera. Este control brinda seguridad en cuestión de transacciones correctas, con autorizaciones, registros y requerimientos que pide la ley.
- ✓ **Controles Generales:** Esta clasificación, como su nombre lo indica, es global y apunta a todas las áreas de la empresa. Se refiere a la preparación del entorno, a la actitud de los colaboradores, la responsabilidad y el compromiso que cada uno deposita para lograr el objetivo planteado.
- ✓ **Controles Específicos:** Estos controles sirven para detectar determinados errores, tanto en controles administrativos como en contables.

Y para poder utilizar esta clasificación, es necesario entender los componentes que rigen al control interno, los cuales son:

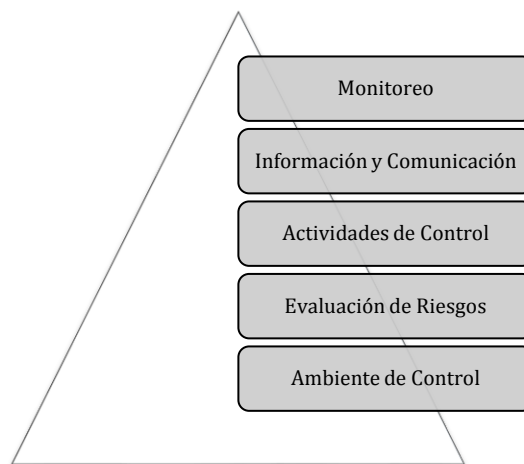


Figura 8 Componentes del control interno

Fuente: Granda Escobar, Ruben Darío. Manual de control interno: sectores público, privado y solidario (3a. ed.). Bogotá, CO: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS, 2011

1. **Ambiente de Control:** Como el gráfico lo expone, este paso es la base de la pirámide porque de aquí parte todo el trabajo de la herramienta y sin estos cimientos los resultados no serán los esperados. Es necesario conocer con qué personas se está trabajando, entender su entorno para comprender su comportamiento y más que nada reconocer que los colaboradores son parte esencial para este diseño de control. Partiendo de esta premisa, podemos empezar a modelar las primeras normas, procesos y estructuras para que la herramienta se vaya asentando en la organización.
2. **Evaluación de Riesgos:** Una vez diseñado el borrador, es necesario asentarse en la realidad de la empresa. En esta etapa se debe delimitar que riesgos afrontan la organización con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados. Y una vez identificados, analizar cómo se pueden canalizar y disminuir el impacto de los mismos.
3. **Actividades de Control:** Una vez identificada los riesgos a vencer, se debe poner en práctica las políticas y los procedimientos planificados para poder apaciguar los riesgos encontrados.
4. **Información y Comunicación:** Mientras todo este proceso se efectúe, es necesario contar con sistemas de información internamente para poder tener una información certera, clara y poder tener un espacio para

la intercomunicación. Dentro del proceso va a ser necesario intercambiar cierta información, y una manera fácil de hacerlo será mediante estas plataformas que utilice la empresa para poder conectarse en tiempo real y tener datos de primera mano.

5. **Monitoreo:** Tanto el proceso en sí, como el intercambio de información, tiene que ser supervisado para evitar cualquier inconveniente al final de la fase del control interno. De esta manera, si se identifica alguna mala práctica, se la puede corregir a tiempo real y son comunicadas a los superiores para tomar decisiones oportunas.

Estos cinco elementos deben trabajar en conjunto para formar una herramienta de gestión valedera dentro de la organización. Vale la pena aclarar, que no es una herramienta que se trabaja en serie, sino los cinco componentes se interrelacionan y poseen cierta influencia entre ellos.

1.2.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Esta herramienta es importante porque representa un cambio para la empresa para estandarizar sus procesos, medir sus planes de acción, automatizar autorizaciones y eso trae a su vez, seguridad en su información financiera lo cual recae en buenas prácticas para la toma de decisiones.

Existen varios elementos que enflorcen a esta herramienta, y las más importantes son que integra a la empresa como un solo conjunto, parametriza operaciones, garantiza el cumplimiento de políticas, permite la alineación a las buenas prácticas, permite tener información certera a todo momento, seguridad en el aspecto financiero, retroalimentación de las actividades diarias de la empresa para su análisis y gestión.

1.2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

A pesar de que cada empresa tiene sus objetivos referentes a su giro de negocio, el control interno estandariza tres tipos de objetivos que todos los que utilizan esta herramienta deberían alcanzar. (Coopers & Lybrand, 1997, p.20)

- ✓ **Operacionales:** Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- ✓ **Información financiera:** Referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
- ✓ **Cumplimiento:** Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

De esta forma, se abarcan todos los componentes antes expuestos y permiten una ejecución integral.

1.3 ADMINISTRACION POR PROCESOS

Como hemos visto durante las dos primeras herramientas, se ha concluido que la empresa trabaja mejor si se la considera como un todo, como un conjunto integral donde todas las áreas se alinean con un fin en común y a más de esto, la evolución de éstas últimas, han creado el concepto de administración por procesos, la misma que es necesario que se utilice en toda empresa para lograr excelencia de gestión.

De una forma fácil, un proceso es la forma en la que las cosas se hacen actualmente y si éstas son combinadas con la gestión administrativa, se tendrán resultados interesantes. Cada proceso tendrá su responsable y su actividad clave que tendrá una gestión inter-funcional generadora de valor.

Cada proceso será estudiado para entender su comportamiento y verificar los aportes a la organización y si es necesario diseñarlo para su gestión.

1.3.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Empezaremos con un concepto literal de administración por procesos, mismo que se define como el “Diseño, operación y mejoría de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa.” (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009, p.7)

Este enfoque dentro de la empresa es muy importante debido a que enfatiza en las buenas prácticas de cada proceso que genera valor en la empresa y los analiza de tal forma que se consiga un mejoramiento continuo, ya se eliminando cuellos de botella, reduciendo tiempos muertos, o diseñando de una mejor manera el proceso existente para tener resultados satisfactorios tanto internamente como externamente para que el cliente se sienta mejor atendido.

Es necesario recordar que todos estos esfuerzos deben ser enfocados al cumplimiento de la estrategia corporativa, mediante planes y políticas a largo plazo para el diseño de un proceso y a todos los elementos necesarios para apoyar al proceso madre.

Esto incluye elegir la tecnología correcta, ya sea en ámbito de maquinaria o de sistemas de información, determinar el número de personas involucradas, coordinar la capacitación necesaria, determinar las funciones y responsabilidades, el tiempo del proceso y el resultado mediante estándares de calidad.

Se tiene que tomar en cuenta que vivimos en un mundo cambiante, es por eso que los procesos tienen que tener planificado sus escenarios respecto al cambio, en donde se pueda de cierta forma, anticipar al futuro o simplemente estar preparados para lo incierto.

A continuación, vamos a dar un recorrido en el tiempo, donde se podrá observar la evolución de esta herramienta de gestión y sus características más importantes:

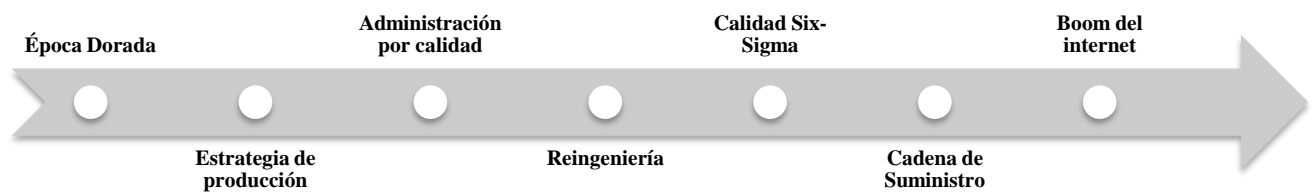


Figura 9 Características evolutivas de la administración por procesos.

Fuente: Chase, R., Jacobs, R, & Aquilano, n. (2009). Administración de operaciones . (Duodécima Edición ed., pág. 7). Mexico : Mcgraw Hill .

- ✓ **Época Dorada:** Todo empieza en el año 1913, en la época dorada de la revolución industrial. Henry Ford fue uno de los pioneros en esta herramienta de gestión al generar un sistema de producción estandarizado, procurando que los tiempos del proceso de manufactura de automóviles sea el mismo. De esa manera, todos los flujos del proceso tenían un comportamiento normal y constante y este era el resultado de una planificación integrada entre materiales, maquinas y colaboradores.

- ✓ **Estrategia de producción:** En la época de 1970 -1980 se empezó a escuchar el nuevo concepto de la estrategia de producción, la cual se centraba en los retos de producción, y como estos últimos podían aportar para convertirse en una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

En esta época interviene la gerencia al momento de identificar las actividades claves de un proceso para explotarlas y marcar la diferencia.

- ✓ **Administración por calidad:** Entre los años 1980 y 1990, se introdujo el concepto de la calidad, el cuál tomaba importancia tanto en el proceso como en el resultado. En estos años también se implementaron las normas ISO 9000 las cuales aseguran las buenas prácticas en cualquier ámbito laboral.

- ✓ **Reingeniería:** La recesión mundial fue uno de los factores para que las

empresas pudieran dar un paso atrás e innovar en sus procesos lo que mas puedan para no ser absorbidas por la crisis.

Una palabra más precisa para la innovación de procesos, es la reingeniería de los mismos, dejar a un lado la automatización y empezar a generar valor con los cambios revolucionarios que la empresa implementa. Esto funciona con la ayuda de toda la organización al cambiar sustancialmente al proceso y eliminando procesos que no aportan a la empresa.

- ✓ **Calidad Six-Sigma:** Nace de la administración por calidad pero se desarrolla con el lanzamiento de herramientas de diagnóstico de todo tipo de procesos, ya sean manufactureros o administrativos, de marketing o cualquier área de la empresa. Esta metodología tiene como objetivo obtener estrategias para brindar el mejor servicio al cliente, mediante un manejo eficiente de datos que permite la disminución de errores.

- ❖ Algunas herramientas de diagnóstico son:
- ❖ Diagramas de flujo de procesos
- ❖ Diagramas de tendencias
- ❖ Histogramas
- ❖ Diagrama de Pareto
- ❖ Diagrama de causa y efecto

- ✓ **Cadena de suministro:** Como lo hemos mencionado antes, es enfocar el sistema globalmente por medio de la cadena de suministro. Entrelazando los flujos existentes como la información, los materiales, clientes y proveedores.
- ✓ **Boom del Internet:** A finales de la década de 1990, el internet empezó a impregnarse a nuestra vida poco a poco, hasta convertirse en la red más poderosa mundialmente, tal como lo conocemos ahora. Con la ayuda del internet y el desarrollo de la tecnología, tal como canales de información integral en la empresa, las organizaciones pueden manejar de mejor manera su información y esto a tiempo real, dando como resultado, la toma de decisiones sobre los procesos de una manera más eficiente.

1.3.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Luego de conocer brevemente de que se trata la administración por procesos y su evolución, se pueden sacar los primeros beneficios de utilizar esta herramienta, los mismos que son:

- ✓ Al realizar un análisis profundo de todos los procesos de la empresa, los jefes de cada línea entenderán de mejor manera el comportamiento de su equipo y de todo su entorno. Es decir, se creará una conexión más fuerte entre todo el equipo para poder trabajar en ello, al reconocer las fortalezas y debilidades que tiene cada proceso y poder cruzarlo con las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.
- ✓ De este primer aspecto, se puede analizar también su costo y como éste se ve reflejado en el costo total de la empresa.
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Tener resultados y procesos avalados por certificaciones de calidad. Lo cual vuelve a la empresa más eficiente y eficaz.
- ✓ Comparación de procesos con la industria para poder mejorarlos.
- ✓ Innovar en el diseño de procesos.
- ✓ Tener un control de gestión eficiente.

1.3.4 LINEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Para poder tener una administración por procesos dentro de una organización, es necesario seguir las siguientes etapas para su implementación:

Información, formación y participación

Antes de cualquier cambio sustancial en la empresa, es necesario que se tenga una comunicación amplia, clara e inclusiva para que los resultados sean los esperados, a más de esto es de vital importancia la capacitación que se brinda a los colaboradores para empezar con los procesos nuevos o para el cambio de los mismos.

Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

Tenemos que identificar los procesos para luego poder describir sus características principales.

Es necesario definir el nombre del proceso, el mismo que tiene que significar todo lo que éste hace.

Se tiene que verificar que todas las actividades que realiza la empresa deben estar incluidas dentro de un proceso y si no constan en estos, quiere decir que no son importantes en la operación.

Y una vez definido estos procesos, se tiene que realizar el mapa de procesos, en donde se definirá las actividades más importantes, y se delimitará el inicio y el fin del proceso donde tendrán un rol significativo los proveedores y los clientes.

De esta forma, se podrá entender cuáles son las entradas y cuáles son las salidas de cada proceso y la relación entre ellos.

Selección de los procesos clave

Se deben definir los procesos claves, que son las actividades que generan valor en una entrada para que su resultado sea el logro de los objetivos planteados. Estos procesos son inter-funcionales, es por eso que deben ser estudiados porque su comportamiento se ve reflejado en varios procesos.

Nombrar al responsable del proceso

Una vez identificados los procesos, se debe identificar el responsable del mismo para su conocimiento y gestión. A partir de este momento, todo peso recae sobre esta persona, debido a que es el encargado del funcionamiento correcto del proceso.

Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

Se tiene que realizar un diagnostico situacional de los procesos para encontrar las novedades pertinentes y si estas responden a los objetivos planteados.

Corrección de los problemas

Luego de encontrar los problemas, se tiene que realizar un rediseño del proceso para eliminar estos inconvenientes y alinearlos más a los objetivos estratégicos.

Se pueden utilizar a su vez los métodos de resolución de problemas, se aplica únicamente a la actividad en conflicto y por otro lado, utilizar la técnica de valor agregado, el mismo que analiza a todas las actividades por igual y las cuestiona para poder sacar a la luz en dónde existe la verdadera falla.

Para como último, poder realizar un plan de mejoras o rediseño completo del proceso.

Y se tiene que repetir todas las etapas una vez más.

Establecimiento de indicadores

Una vez todo esté listo, se tienen que seguir evaluando los procesos, para identificar nuevamente puntos débiles y determinar inmediatamente estrategias de mejora.

Para poder analizar los procesos, es necesario saber que se quiere medir y cómo, es por eso que los indicadores nos ayudan a visualizar donde estamos en comparación del nivel deseado.

1.3.5 TIPOS DE PROCESOS

Existen tres tipos de procesos que forman parte de cualquier empresa:

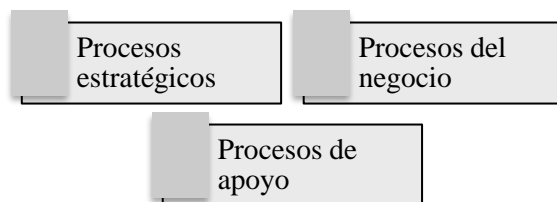


Figura 10 Tipo de procesos

Fuente: Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente .
Scientific Electronic Library Online .

Procesos estratégicos:

Como su nombre lo indica, están relacionados con la estrategia de la organización, es decir con la formulación de su cultura corporativa tal como la misión, visión, valores, políticas, objetivos y plan de gestión de la empresa.

Para poder medir y controlar la ejecución de estos procesos, existen los indicadores de cada proceso alineado a los componentes antes mencionados.

Pero un paso antes de medir los resultados, es necesario que la comunicación sea muy acertada entre mandatarios y colaboradores.

Procesos del negocio

Se enfocan específicamente en la misión de la empresa y en cumplir con las expectativas y necesidades del cliente.

En esta etapa, se tiene que definir los macro procesos más importantes, los mismos que generan valor a la empresa. Como una analogía, estos procesos son las vertebras del cuerpo humano, las cuales son el soporte y la razón de existir de la empresa, misma que conecta y entrelaza a los demás procesos, pero este es el que encamina la gestión.

Y este tipo de procesos, se puede subdividir en:

- ✓ **Directivos:** Como su nombre lo dice, las autoridades se encargan de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y de esta manera pueden direccionar a los demás procesos. Es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa. (Mallar, 2010)
- ✓ **Clave:** Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor. (Mallar, 2010)

Procesos de apoyo

Son los procesos internos de la empresa que apoyan tanto a los procesos de negocio como los estratégicos.

Para poder entender mejor como funcionan estos tres procesos, se toma el ejemplo de una empresa que manufacturera:



Figura 11 Ejemplo de mapa de procesos

Fuente: Gadex, P. *El mapa de procesos y análisis de procesos claves*. Apollo Education Group, Cadiz.

1.4 ADMINISTRACION FINQUERA

1.4.1 CARACTERÍSTICAS

Como se ha especificado, la administración se puede aplicar en todo tipo de empresa, ya sea pequeña o grande, familiar o particular y sobretodo de cualquier industria existente en el mercado.

Es por eso que la administración finquera también forma parte de todo el análisis que hemos venido haciendo con las tres herramientas mencionadas, pero al ser el ámbito central de esta tesis, se van a dar ciertas características que se deben tomar en cuenta para la implementación correcta del plan de gestión:

Se tiene que recordar que al ser esta una finca, automáticamente pertenece a una comunidad, en donde se tiene que respetar, entender y conocer la cultura del entorno, el espacio y sus reglas.

Esto se lo puede explicar mejor, al estar conscientes que en una comunidad, existirán mingas de fin de semana, en donde un representante de cada propiedad deberá asistir para el trabajo comunitario con un fin común, tal como deshierbar o asfaltar un camino, dar mantenimiento a los lugares de diversión o educación, aportar para eventos de fin social o realmente en otras palabras asistir y ser un participante activo en los eventos organizados por y para la colectividad.

Por otro lado, al hablar de atender las “reglas internas” se refiere a respetar los horarios de agua de riego, no sobrepasar los linderos expuestos, utilizar correctamente la energía, vincular a la comunidad en las actividades económicas de la hacienda, porque esta última da sentido a la finca en sí, ya que de esta manera se obtiene rédito como microempresa pero a su vez, se saca adelante a la comunidad la cual acogió a la propiedad parte de la misma.

Adicional a esto, este escenario es completamente diferente a una empresa ubicada en la ciudad, porque se trabaja con animales y bajo un clima impredecible, se tienen que tomar decisiones sobre la marcha para velar el cuidado y la calidad de vida tanto de los animales como de las plantaciones.

Y a más de esa actividad importante, también se tiene que manejar a los colaboradores y se tiene que estar pendiente de la gestión de la empresa, tal como lo menciona (Márquez, 2006, p.330) los objetivos de un administrador de fincas son:

- ✓ Guiar a los colaboradores para que realicen el mejor uso de los recursos que posee la unidad de producción como son la tierra, el trabajo y el capital.
- ✓ Dotar a los productores y administradores de las herramientas de la administración, para que realicen una mejor toma de decisiones ante los múltiples problemas que se le presentan.
- ✓ Guiar a los colaboradores en el cumplimiento de las funciones que conlleva el proceso administrativo, de manera de utilizar en forma óptima sus recursos y realizar inversiones justificadas.

Y por último, en cuestión de entender a la comunidad, es necesario saber que el nivel de instrucción de educación que tienen los colaboradores es la básica y es por eso que uno de los retos que el administrador de fincas enfrenta es mantener un flujo de información y una buena comunicación.

Se sugiere mantener informado a los colaboradores, hacerles entender la gestión y la cultura corporativa que maneja la empresa pero en términos sencillos, evitando palabras difíciles o técnicas, guiándolos hacia el objetivo empresarial, haciéndolos participe en el día a día de las actividades y manteniendo una comunicación fluida, clara y concreta.

1.4.2 EVOLUCIÓN EN TUPIGACHI

Tupigachi es una de las parroquias que forman parte del cantón de Pedro Moncayo, mismo que pertenece a la provincia de Pichincha.

Tupigachi se caracteriza por tener un ambiente cálido de fácil adaptación, donde el ganado y las plantaciones son muy afines a sus tierras. Tras convertirse en una zona comercializadora de productos lácteos y florícolas, ha sufrido muchos cambios en su diario estar y sobretodo en su cultural, pero a pesar de esto, aún conserva su tierra de calidad, su clima próspero y su pureza.

La evolución de las tradicionales haciendas a modernas fincas ganaderas, lecheras o florícolas, dieron sus primeros pasos después de la reforma agraria, misma que se caracterizó por dos elementos:

- ✓ La primera es que se devolvió la tierra a los indígenas y ellos fueron los que crearon este concepto de vivir en comunidades. Todo este cambio se vio reflejado en una justicia social, política y económica.
- ✓ Por otro lado, ayudó a mejorar la productividad de la tierra mediante la utilización de herramientas más acordes al trabajo, brindando mayor empleo a la comunidad y mejores resultados tanto en la calidad de vida de los animales y de los productos a ofertar.

Uno de los primeros y revolucionarios cambios que se registró en el ámbito lechero, fue la automatización del proceso de ordeño, es decir reemplazar las largas horas de extracción de leche por el uso de las máquinas eléctricas que realizan la misma labor en un tiempo y esfuerzo menor que antes.

Actualmente, Tupigachi vive un crecimiento desequilibrado, en donde empresas, fincas, comunidades, hogares y parcelas privadas conviven en un mismo sitio. Pero la mayoría de sus habitantes originarios, no tienen título de propiedad en donde laboran.

La industria ganadera, productora de leche y florícola fueron las que más se desarrollaron y a su vez, abrieron plazas de empleo para que la comunidad crezca de una forma significativa.

Las industrias han acelerado el crecimiento y las oportunidades, es por eso que la Finca Florencia, al estar ubicada en esta parroquia, tiene muchas posibilidades de crecer y desarrollarse si se aplican todas las herramientas de gestión mencionadas para que los dueños puedan manejar su propiedad de una manera eficiente y obteniendo rentabilidad de su pequeño negocio.

2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1 BREVE HISTORIA DE TUPIGACHI

Tupigachi es una de las cinco parroquias del cantón Pedro Moncayo, mismo que pertenece a la provincia de Pichincha. Se encuentra en el extremo nororiental, tal como lo muestra la siguiente imagen:



Figura 12 Ubicación del cantón Pedro Moncayo en la Provincia de Pichincha.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Tupigachi



Figura 13 Mapa Parroquial del cantón Pedro Moncayo

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Tupigachi

La superficie de Tupigachi es de 43,15 Km² que corresponden a 52,40 hectáreas mismas que es habitada por un total de 6174 pobladores. Se encuentra a una altura entre 2800 y 4300 m.s.n.m. y su temperatura promedio es de 15°C

Antes de que toda esta parroquia se desarrollara y de los frutos que da ahora, todo este territorio estaba a cargo de los jesuitas mediante la tenencia de una hacienda

que ocupaba cuatro sectores como son Loma Gorda, San Juan Loma, Chaupiloma y Cajas y parte también del centro urbano actual de Tupigachi.

Estas tierras fueron entregadas a militares retirados y cierta parte de ellos, fueron los precursores para el inicio de la parroquialización de Tupigachi.

A continuación se van a detallar los aspectos más representativos que vivió la parroquia Tupigachi en su historia:

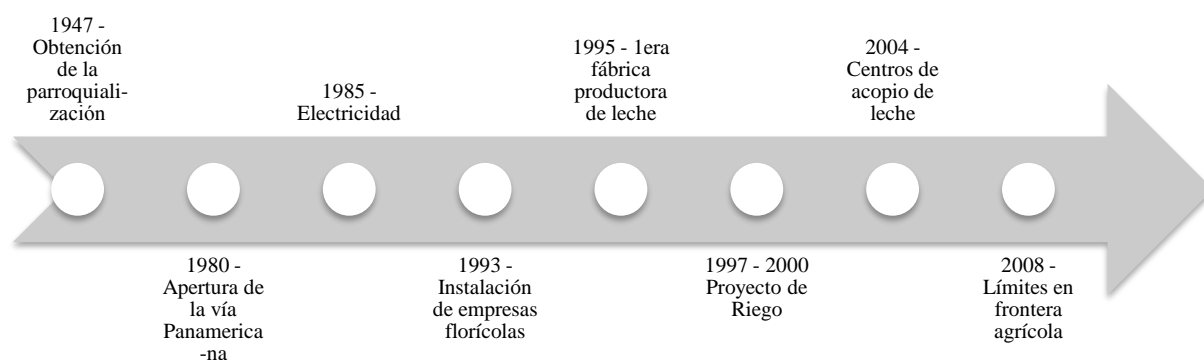


Figura 14 Cronología de aspectos importantes que marcaron el desarrollo de Tupigachi.

Fuente: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural de Tupigachi del Cantón Pedro Moncayo. GAD Provincia de Pichincha, 2015

Partiendo desde el año 1947, el simple hecho de obtener el nombre y reconocimiento de una parroquialización ya genera un sentimiento de fidelización y sentido de pertenencia, mismo que se ve reflejado en el desarrollo de esta parroquia al pasar de los años.

Con la apertura de la vía Panamericana, facilita la movilización de los habitantes e impulsa a que el comercio de esta parroquia crezca y tenga un mayor alcance. Por otro lado, permite que el turismo empiece a sembrar frutos por este sector.

La electricidad es un servicio básico que enhorabuena todos los habitantes de Tupigachi pueden disfrutar desde 1985.

Llegada la época de los 90's empiezan los cambios que enorgullecen a esta parroquia y es el comienzo de su desarrollo. Se establecen las florícolas y las fincas productoras de leche, impulsando el trabajo del sector y generando ingresos no antes vistos.

La ayuda de la ampliación de canal de riego, ayudó mucho a la autonomía de esta parroquia y fue de gran aporte para todas las empresas que se desarrollaban en la época y a su vez fue de gran soporte para todos los habitantes del sector.

Los centros de acopio son los lugares que facilitan el almacenamiento y refrigeración de la leche cruda proveniente de fincas pequeñas o medianas. De esta manera, los habitantes pueden vender los litros de leche y comercializarlos.

Y por último, limitar las fronteras agrícolas, brinda más estabilidad y orden a la parroquia.

Una vez revisado brevemente la historia de esta parroquia, vamos a ir analizando los rasgos que caracterizan a la misma en el siguiente punto:

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2. 2.1 ANÁLISIS PESTEL

2.2.1.1 Entorno Político

Tupigachi está regido por un Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, el cuál mediante los artículos del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) se va a proceder a clarificar la situación actual que vive esta parroquia.

Para esta breve reseña, se van a tomar en cuenta los artículos 1, 4, 5, 10, 24, 28, 63, 64 y 66 del mencionado código:

Ecuador tiene 4 niveles de gobiernos, los cuáles son las regiones, las provincias, los cantones y las parroquias rurales. Y en este caso se va a enfocar en el último nivel mismo que es una circunscripción territorial integrada a un cantón a través de ordenanza expedida por el respectivo concejo municipal o metropolitano.

Y eso conlleva a definir el siguiente término, mismo que dice que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política mediante una junta parroquial.

La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial

Algunas de las funciones que debe realizar el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural van desde la promoción del desarrollo sustentable a través de políticas públicas parroquiales, construcción de equidad e inclusión, implementación de un sistema de participación ciudadana, fomento de la inversión, desarrollo de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, estar pendiente de la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos, hasta la elaboración de un plan parroquial rural de desarrollo y el seguimiento de la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de metas.

Actualmente, el Presidente electo para el período 2014-2019 es el Sr. Fernando Vinuesa quién en su mandato ha realizado las siguientes obras para su parroquia:

- ✓ Reforestación con especies nativas, en total 30.056 plantas.

- ✓ Disposición de leyes y aplicación de normas ambientales.
- ✓ Construcción de reservorios para el programa de acceso y manejo del agua.
- ✓ Financiamiento para la compra de Tierra.
- ✓ Mejoramiento de la infraestructura comunitaria
- ✓ Desarrollo turístico mediante capacitaciones de agro ecología
- ✓ Programa de atención a grupos vulnerables (niños, adultos mayores y discapacitados)
- ✓ Mejoramiento de la calidad de educación y salud.
- ✓ Acceso a los servicios básicos, agua, alcantarillado
- ✓ Mejoramiento de red de agua de consumo humano a la comunidad de Florencia.
- ✓ Seguridad y convivencia ciudadana
- ✓ Construcción y equipamiento de la UPC
- ✓ Sistema de movilidad y conectividad
- ✓ Adoquinado de los ingresos principales al centro urbano de la parroquia.

Para finalizar esta reseña política, cabe recalcar que la parroquia Tupigachi forma parte de la Mancomunidad del norte, junto a los GAD de Malchinguí, Tocachi y La Esperanza. Este ente jurídico promueve una mejora en la gestión de procesos de integración, asesoramiento y capacitación a los miembros, apoyo

en los planes de desarrollo parroquial y lo más importante fomenta lazos de cooperación entre sí. Gracias a su desarrollo, actualmente cuentan con un equipo técnico que presta asesoría jurídica, administrativo-financiera y de comunicación.

2.2.1.2 Entorno Económico

Tupigachi es la segunda parroquia más grande de Pedro Moncayo y ésta representa casi el 19% de la población total de dicho cantón.

Tabla 1: Población del Cantón Pedro Moncayo

	Población	Porcentaje
Tabacundo	16.403	49,45%
La Esperanza	3.986	12,02%
Malchingui	4.624	13,94%
Tocachi	1.985	5,98%
Tupigachi	6.174	18,61%
Total	33.172	100%

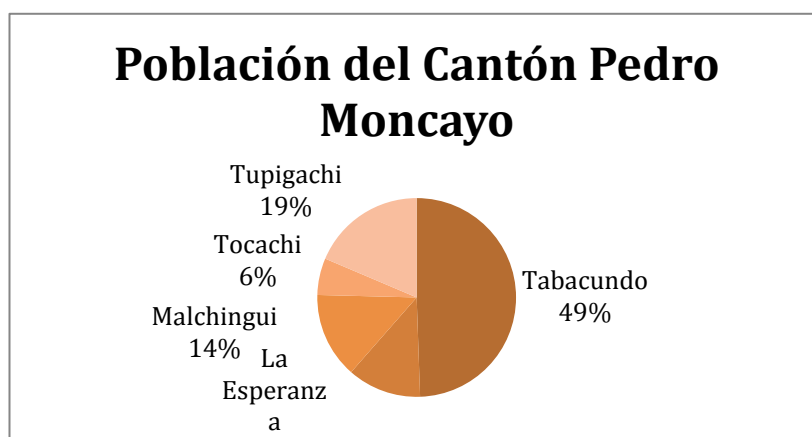


Figura 15 Porcentaje de la población del Cantón Pedro Moncayo

Fuente: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural de Tupigachi del Cantón Pedro Moncayo. GAD Provincia de Pichincha, 2015

De los 6174 habitantes de esta parroquia, está constituido por un 52,58% de mujeres y por un 47,42% de hombres.

Tabla 2: Población de la Parroquia Tupigachi según género

	Población	Porcentaje
Hombres	2.928	47,42%
Mujeres	3.246	52,58%
Total	6.174	100,00%

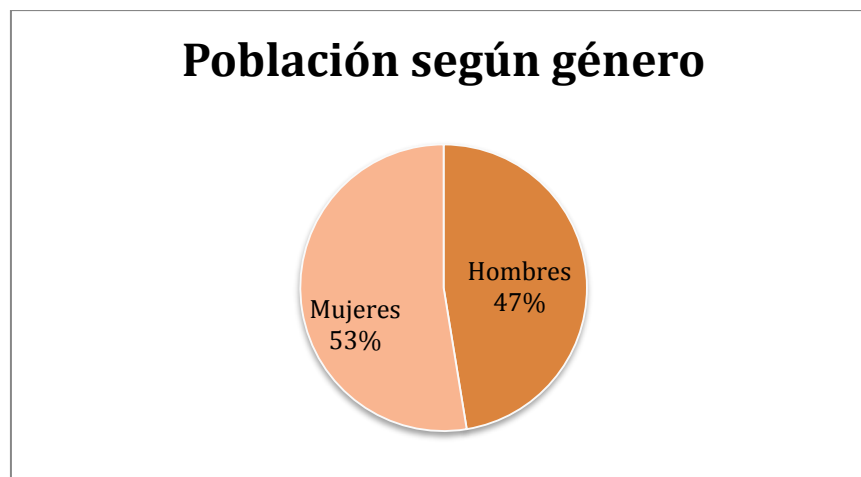


Figura 16 Población de la Parroquia Tupigachi según género

Fuente: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural de Tupigachi del Cantón Pedro Moncayo. GAD Provincia de Pichincha, 2015

Y de todos estos habitantes, existe un porcentaje que pertenecen a la población económicamente activa (PEA), la cual se refiere a todas las personas que actualmente se encuentran trabajando o que están de manera activa buscando uno. Cabe recalcar que estas personas cumplen los requisitos para trabajar, es decir son mayores de edad y tienen las capacidades para hacerlo.

Tabla 3: Porcentaje de la población PEA en Tupigachi

Total de la población	PEA	%
6.174	2.428	39%

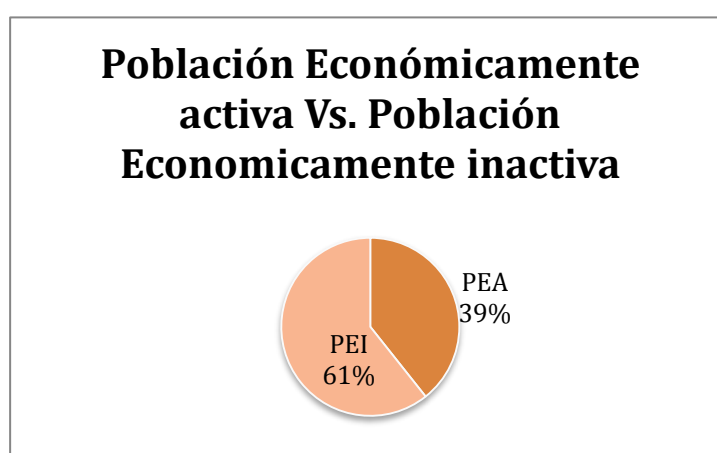


Figura 17 Porcentaje de la población PEA en Tupigachi

Fuente: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural de Tupigachi del Cantón Pedro Moncayo. GAD Provincia de Pichincha, 2015

Tienen una tasa de dependencia económica bastante alta alrededor de un 75% y esto quiere decir que cada 10 personas potencialmente trabajadoras, alrededor de 7 no trabajan y dependen de las primeras.

En cuanto al nivel de educación, de este 39% de la población predomina en un 50% el nivel básico - primario y tan solo un 5% en nivel superior. De cierta forma este resultado tiene concordancia con la realidad, ya que la mayoría de los habitantes de la parroquia están dedicados a actividades respectivas a la tierra y al ganado.

La principal actividad económica de la parroquia es la primaria es decir la agropecuaria, mismo que se descompone en dos ramas: el sector agrícola y el ganadero. En segundo lugar es la construcción y en tercer lugar, se encuentra en desarrollo continuo actividades relacionadas con el turismo y la hospitalidad.

El cantón Pedro Moncayo es reconocido por su producción florícola y a pesar que la parroquia principal de esta actividad sea la parroquia vecina Tabacundo, en Tupigachi se encuentran una gran cantidad de empresas dedicadas a estas actividades, generando grandes plazas de empleo y estabilidad económica.

Por lo tanto, las florícolas juegan un rol importante en la parroquia ya que son las principales fuentes de trabajo y una de las actividades primarias de la misma.

Por otro lado, los pobladores de esta parroquia, se dedican a sus tierras y la actividad principal en fincas o parcelas de la comunidad es el buen cultivo del pasto para que sirva como alimentación del ganado para la producción de leche.

Este representa un sistema mercantil, donde existen 4 centros de acopio donde reciben la leche extraída de cada propiedad y se envían a empresas procesadoras de lácteos entre alrededor de 1500 litros diarios en general para la producción de queso y su principal distribución es a Cayambe y ocasionalmente a Tabacundo.

Por otro lado, existe un porcentaje en donde la leche no se entrega para la elaboración de lácteos de la comuna, sino es vendida a intermediarios que se

hacen cargo de entregar esos litros de leche a las grandes fábricas de procesamiento como los son Nestlé y Rey Leche.

Esta es una de las actividades más fuertes a nivel agropecuario, la producción agrícola como cultivo de papas, maíz, cebada, entre otros.

2.2.1.3 Entorno Socio-Cultural

Como se mencionó en el diagnóstico económico, Tupigachi es la segunda parroquia más poblada del cantón, la misma que se la considera netamente rural, pero sin embargo, existe cierta cantidad de habitantes que están organizados en núcleos urbanizados, la cual representan a la minoría.

La composición de edades de la población, tiene un comportamiento piramidal, es decir tiene una base grande de menores de 29 años que representa alrededor del 60% y se va estrechando hasta llegar a la cumbre mínima de adultos mayores.

Tabla 4: Grupos de edad que conforman Tupigachi

	Población	Porcentaje
Menores de 1 año	128	2,07%
De 1 a 3 años	466	7,55%
Niños de 4 a 12 años	1.465	23,73%
Adolescentes 13-17 años	703	11,39%
Jóvenes 18 – 29 años	1.357	21,98%
Adultos 30 – 60 años	1.567	25,38%
Adultos mayores 61 y + años	488	7,90%
Total	6.174	100,00%

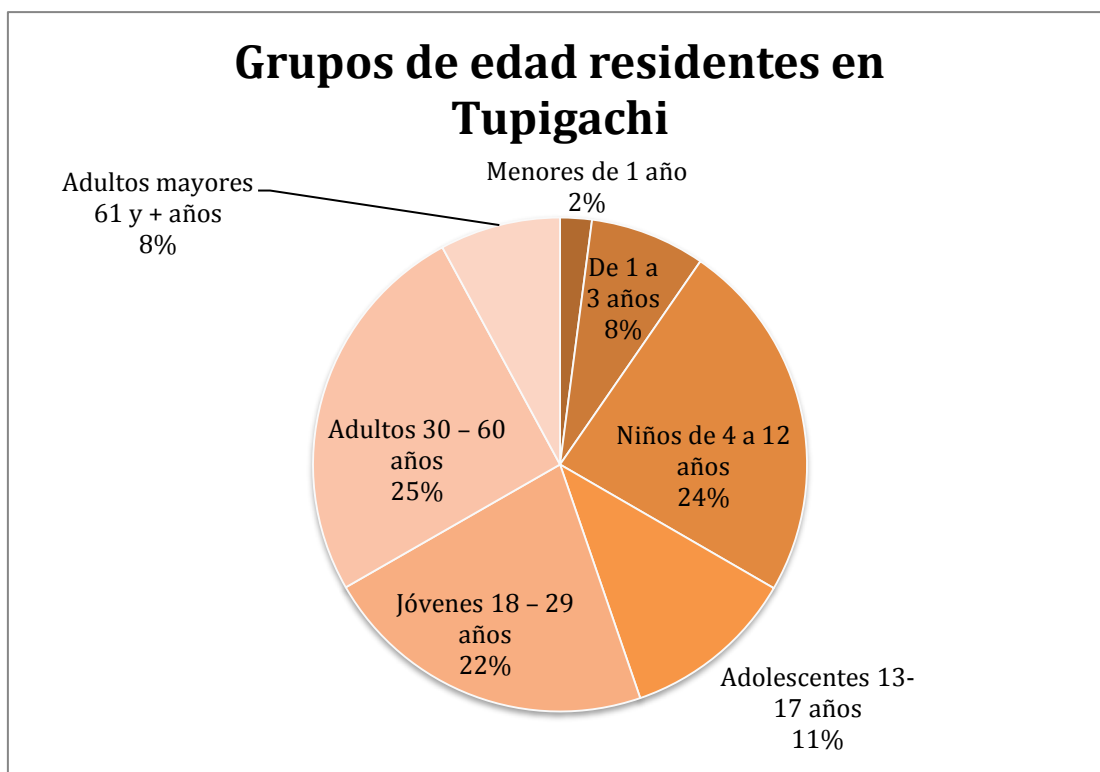


Figura 18 Grupos de edad que conforman Tupigachi

Fuente: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural de Tupigachi del Cantón Pedro Moncayo. GAD Provincia de Pichincha, 2015

Una vez definida la composición de la población, se va analizar brevemente la migración que ha experimentado esta parroquia. Esta no representa más allá del 1% del total de su población, es decir que tiene una movilidad escasa.

A pesar de esto, el principal motivo para la migración es por las fuentes de trabajo, en el caso de las mujeres de alrededor de 13 a 25 años, generalmente viajan a Quito para realizar trabajos domésticos y para el caso de los hombres su principal oficio es la construcción pero a lugares aledaños, como Tabacundo o Cayambe.

También se ha registrado el ingreso de personas externas de la parroquia de origen Colombiano y de la región costa del país, mismos que se han dedicado a la producción florícola y a su vez se han asentado en Tupigachi.

Al mostrar niveles tan bajos de migración, se entiende la realidad de la parroquia al tener el mayor número de adultos mayores de las parroquias del cantón, inclusive superando a Tabacundo.

En cuanto a su identificación étnica, existen dos grandes grupos que prevalecen, los indígenas con un 73% y mestizos con un 25%, y únicamente el 2% se dividen entre las siguientes descripciones:

Tabla 5: Identificación étnica en Tupigachi

	Población	Porcentaje
Indígena	4.502	72,92%
Mestizo	1.539	24,93%
Blanco	82	1,33%
Montubio	18	0,29%
Mulato	6	0,10%
Afro	25	0,40%
Otro	2	0,03%
Total	6.174	100,00%

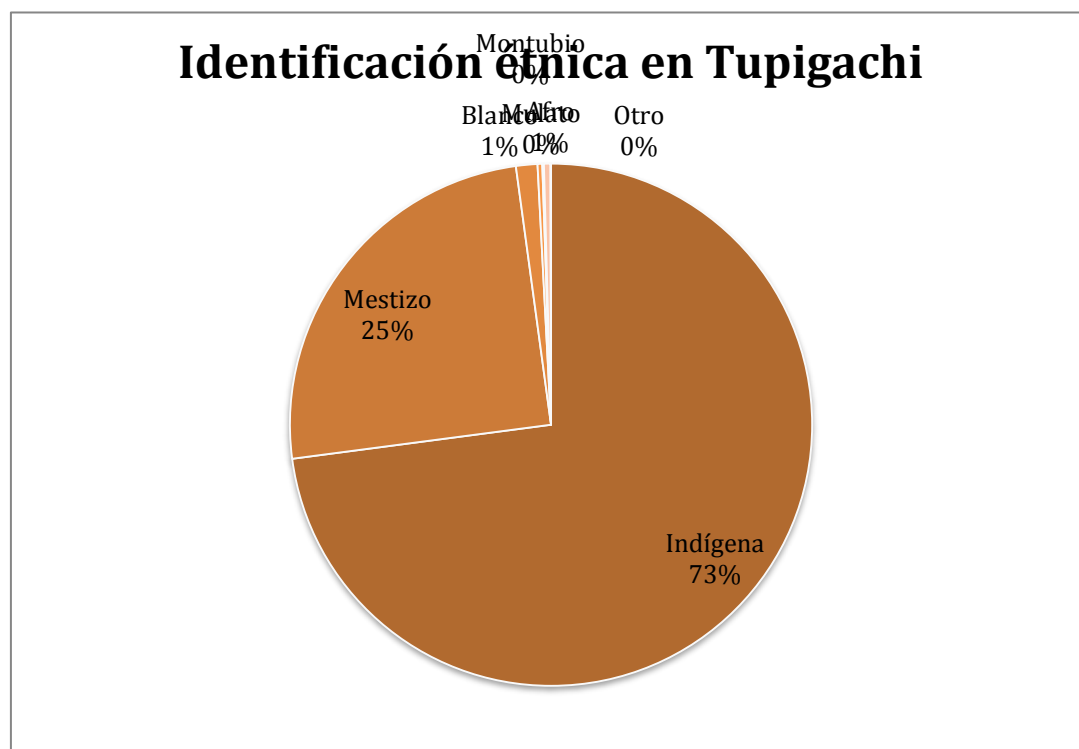


Figura 19 Identificación étnica en Tupigachi

Fuente: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural de Tupigachi del Cantón Pedro Moncayo. GAD Provincia de Pichincha, 2015

Dentro de la población indígena, se tiene en cuenta dos comunidades grandes pertenecientes a su identificación como el Pueblo Kayambi, y el Pueblo Kichwa

de la Sierra. Y un porcentaje pequeño local, se identifica como parte del pueblo Cochasquí.

A pesar de esta identificación étnica, lamentablemente se ha perdido durante el tiempo la lengua materna, la vestimenta está tomando nuevas tendencias actuales y las mingas van perdiendo fuerza, esto se debe a que la enseñanza del hogar ya no es tan conservadora como lo era antes.

Lo que si se ha mantenido en estos tiempos, son las fiestas en familia y en comunidad, claro está que la fiesta más representativa es la del Inty Raymi, que empieza a finales de junio y se extiende hasta agosto, esta celebración adora al agua, la tierra y al sol. Durante estos meses la producción es la más fructífera por la situación climática y el ciclo de cosechas.

Otra fiesta representativa que une a la comunidad, son las fiestas de la parroquialización que se celebra por el 15 de mayo de 1947, año donde recibieron autonomía política y administrativa, este año 2017, se cumplieron 70 años de vida independiente, y esta razón es una excusa para desfiles, juegos tradicionales, campeonatos deportivos y eventos recreativos. Junto a esta fiesta, también se conmemora la las fiestas de la virgen de Fátima.

Por otro lado, en el tema de la educación, Tupigachi se ha desarrollado notablemente en estos últimos años al facilitar el acceso a las instituciones educativas y al formalizar los ciclos de enseñanza.

Las estadísticas dictan que el mayor cúmulo de estudiantes se encuentran en la básica, los cuales la mayoría de ellos terminan esta instancia y pocos de ellos continúan con el proceso educativo y la minoría de este grupo llega a un nivel superior.

Este resultado es un tanto preocupante, ya que los niveles más bajos en cuanto a educación es representado por esta parroquia si se la compara con todas las demás del cantón. Y esto puede ser resultado por problemas económicos o bien por la administración educativa.

Desafortunadamente, Tupigachi tiene la tasa más alta de analfabetismo del cantón con un 17%.

Lamentablemente, no existen instituciones educativas que brinden estudios superiores, únicamente en cantones cercanos, lo cuál dificulta continuar con los estudios porque muchas personas tienen sus parcelas y no pueden dejar de trabajar por seguir estudiando.

Una de las acciones correctivas que se planteó este GAD fue la creación de instituciones cercanas de cada barrio principal, de esta manera se incentiva el estudio, se promueve el desarrollo educativo y se fortalecen las instituciones de la parroquia.

Si tomamos en cuenta la situación de salud de esta parroquia, cuenta con un sub centro del MSP ubicado en la parte central de Tupigachi. Sin embargo, la mayoría de los habitantes se hacen entender en centros cercanos como Tabacundo, Cayambe o Quito.

Para terminar esta reseña cultural, según las estadísticas del censo 2010 se concluyó que de todos los habitantes de la parroquia un 95,2% vive una situación de pobreza. Y esto quiere decir que la vivienda tiene características físicas inadecuadas sin sanitario conectado a alcantarillado, que tengan una alta dependencia económica y poco espacio físico, niños que no puedan asistir a instituciones educativas, analfabetismo, sin seguridad social, entre otros.

2.2.1.4 Entorno Tecnológico

Analizando el ámbito tecnológico en Tupigachi, no se encontró información significativa para este trabajo, lo cual es realmente comprensible porque esta parroquia se dedica principalmente a la actividad agropecuaria y todos sus esfuerzos están ligados a la producción de la tierra y al cuidado del ganado, más no en la innovación o creación de procesos tecnológicos.

Aún así, existen pocas propiedades de la parroquia y a su vez, grandes florícolas que han tenido la posibilidad de trabajar con máquinas que disminuyan el trabajo manual y que los procesos se automaticen, dando como resultado agilidad en la producción.

Una de los ejemplos que se acopla a este trabajo, es la evolución del ordeño. Pero antes de hacer una breve reseña de lo que implica el ordeño mecánico, es necesario conocer globalmente lo que implica éste en cualquiera de sus formas.

Se tiene que tomar en cuenta que únicamente existen dos maneras de extracción de leche:

1. Naturalmente

- a. Mediante la alimentación natural de la cría: el ternero comprime el pezón desde la base hasta el final para ejercer presión y que la leche se expulse gradualmente.

2. Artificialmente

- a. Extracción manual en intervalos llevada a cabo por empleados de haciendas o dueños de propiedades.

Generalmente la persona encargada se coloca a la izquierda del animal y se sienta en un taburete para comodidad y extrae la leche, recogiendo la producción en una cubeta justo debajo de las ubres. El movimiento que realiza la persona encargada, imita la presión que realiza el ternero y de esa manera la leche sale con mayor naturalidad.

Dentro del ordeño manual, existen dos técnicas a utilizar, con mano llena (pezones de medianos a grandes) o con dos dedos (pezones pequeños).

- b. Extracción mecánica con la ayuda de una máquina ordeñadora.

La tecnología permitió imitar lo que el humano fue capaz de hacer durante varios años y a su vez imitó a la succión precisa que realizan los terneros para el ordeño natural.

De esta manera se realiza el ordeño más eficientemente, ya que las máquinas pueden extraer más leche que el ordeño manual por la fuerza que ejercen en los pezones de las vacas y con un menor esfuerzo.

Sea la maquina que sea, la calidad o tamaño de la misma, todas deben disponer de 4 partes básicas para un ordeño exitoso:

- ✓ 4 pezoneras de plástico o de metal con un aro de goma para adherirse al pezón sin amenazas de deslizamiento o daños al animal
- ✓ 1 recolector gradual de leche que viene conectado a las pezoneras (generalmente de acero inoxidable)
- ✓ 1 bomba de vacío, que simula la succión de los terneros en las pezoneras
- ✓ Tuberías pertinentes que conecten los elementos mencionados y otros extras necesarios en la máquina.

De todas formas, existen tres principios que se deben tomar en cuenta para cualquiera de los dos tipos de ordeños artificiales, mismo que se muestran en el siguiente cuadro según; (García, 1987, p. 10)

El ordeño, sea manual o mecánico debe ser:



- ☐ Rápido: con el fin de que se termine antes de que deje de funcionar la oxitocina (hormona) que es la responsable de la salida de la leche.
- ☐ Completo: para no descremar la leche y evitar la mastitis.
- ☐ Sin dolor: para que la vaca produzca buena cantidad de leche (no la esconda).

Figura 20 Principios esenciales para el ordeño

Fuente: García, O. (1987). *El Ordeño*. SENA - SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, Derivados Lacteos, Bogotá

2.2.1.5 Entorno Ecológico

Tupigachi se encuentra a 2900mts sobre el nivel del mar y en general tiene un clima templado frío de catorce grados centígrado aproximadamente.

Una de las ventajas que presenta esta parroquia y todas las del país es que al vivir sobre la línea equinoccial, se goza de 12 horas diarias de luz, y esto se podría considerar una ventaja competitiva para el desarrollo de la actividad ganadera en general.

Tupigachi no tiene estaciones, característico del país, pero existen épocas de lluvia marcadas que ayudan a la planificación de las cosechas, por ejemplo, los meses más secos son junio, julio, agosto y parte de septiembre y los meses más lluviosos son marzo, abril y mayo. Cabe recalcar, que estos tres últimos meses son de gran utilidad debido a que la lluvia permite que el pasto, alimento del ganado, crezca más rápido y exista una producción mayor de leche.

Debido a la acumulación de lluvia, se forman las micro-cuencas, que son espacios dentro de las montañas altas que se forman para luego desembocar en

alguna quebrada o río. Para el caso de esta propiedad, la micro-cuenca que alimenta los caudales está ubicada en el lugar de la Chimba – misma que representa los deshielos del Cayambe.

Por este cambio climático que se está experimentando, los caudales de las quebradas cada vez se están secando y solo en invierno está teniendo la densidad que antes. Es por eso que la Junta Parroquial propone proyectos para la conservación de los páramos con respecto a los caudales.

A partir de estas vertientes, nacen los canales de riego, mismo que su origen es natural pero su trayecto es artificial, la cual facilita agua a la parte sur de la parroquia y a su vez a parroquias vecinas del cantón.

Este canal de riego, antes conocido como la acequia de Tabacundo, es de gran utilidad para la producción agropecuaria, pero a su vez, por el nivel de pobreza antes expuesto, también se utiliza este recurso como doméstico por la falta de agua potable.

Por otro lado, el suelo de esta parroquia es característico para uso agropecuario, tienen pendiente de 2 a 12%, con poca pedregosidad los cuales permiten el acceso de maquinaria para tratar la tierra y a su vez es una tierra húmeda que permite calidad en las plantaciones.

Lamentablemente, esta parroquia cuenta con contaminación debido a las florícolas y a los residuos en los caudales de agua. Los moradores de esta parroquia hacen mingas entre comunidades o barrios para la limpieza del agua para poder incentivar el ecoturismo a largo plazo. Otra ayuda que presenta esta comunidad es la reforestación para mitigar las plaguicidas y los químicos que las empresas floricultoras dejan como desecho.

Tanta contaminación por parte de la comunidad es entendible debido a que el método de desecho no es el adecuado, no tienen un sistema de limpieza automatizado y es por eso que lo que hacen es quemar la basura, contaminando el aire, o lanzando residuos a las vertientes, contaminación de agua.

2.2.1.6 Entorno Legal

En este punto se ha decidido dejar la línea de estudio de la parroquia como tal y enfocarse más en la razón de ser de este trabajo. Lo que se quiere proponer es un plan de gestión, mismo que se planifica mejorar los procesos tanto administrativos de la Finca Florencia y operativos de la producción de leche, actividad principal de esta propiedad.

Y es por eso que a partir del Manual de Aplicabilidad de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche se van a analizar las estipulaciones que, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) junto a la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del Agro (AGROCALIDAD) disponen para las haciendas con características similares a la que se toma de ejemplo en este trabajo.

Es necesario garantizar la sostenibilidad de la producción lechera y eso se lo hace ubicando el predio lechero en una zona libre de contaminación, es decir lejos de basureros y sobretodo limpia, tomando en consideración el bienestar del animal y la seguridad del personal.

Estos predios deben contar con lo siguiente:

- ✓ Una cantidad suficiente de agua para el consumo de los animales y la limpieza del lugar.
- ✓ Disponibilidad de sistemas de energía, sobre todo si se cuenta con una extracción automatizada de leche
- ✓ Lugar de almacenamiento de comida, medicaciones y tanques aislados de contaminación
- ✓ Instalaciones de ordeño cómodos para el animal
- ✓ Comedores y bebederos de fácil acceso para el animal

- ✓ Manga para facilitar el ingreso y salida del animal a la sala de ordeño
- ✓ Rampas con pendientes de 1% con dirección a la cunetas para que el estiércol baje con facilidad y sea más factible la limpieza
- ✓ Camino del lugar de ordeño hasta el establo con suelos de tierra y piedra o pisos de concreto para evitar resbalos o caídas
- ✓ Fácil acceso a las instalaciones de ordeño por parte del tanquero de recolección de leche

En cuanto a la infraestructura básica para el ordeño, es necesario separar la sala de espera de la sala de ordeño y a su vez, no permitir el acceso de otras especies de animales a estas instalaciones para evitar estrés entre las vacas y obtener mejor producción.

Debe contar con un techo de zinc, piso ranurado, paredes lisas para evitar lastimar al animal, una buena ventilación e iluminación, con fácil acceso a lavamanos y materiales de limpieza para el personal, contar con agua limpia para el consumo y limpieza de las instalaciones y a su vez con una caldera o calentador de agua para desinfectar después del uso los utensilios utilizados y del lugar en general.

Estos organismos sugieren realizar un registro de mantenimiento de las máquinas utilizadas al menos cada seis meses y reemplazo de las pezoneras de goma cada 1500 horas de ordeño o cada tres meses.

Los equipos de ordeño mecánico deben ser fabricados con materiales no tóxicos (sin recubrimientos de pintura) y resistentes a la corrosión, lisos, sin irregularidades (para evitar propagación de hongos o bacterias), desprendibles para asegurar una limpieza profunda e inmediata.

Se recomienda realizar el ordeño todos los días a una misma hora, con tranquilidad y en un ambiente de paz porque los animales absorben todas las energías de los encargados del ordeño, a su vez se recomienda que la misma

persona sea la encargada de la extracción de leche para la comodidad de los animales.

Por otro lado, existe el concepto de un ordeño higiénico, el cual prevalece la calidad de la leche producida y las buenas prácticas propuestas son:

- ✓ Verificar que las ubres no tengan pelos largos, mismos que deben ser rasurados si existiesen.
- ✓ No hay que mojar las ubres porque pueden quedar residuos de agua sucia y la misma puede mezclarse con la leche en el equipo de ordeño.
- ✓ Primero utilizar el pre-sellador, colocando cada pezón en el vaso de limpieza, una vez que se haya secado realizar un tacto para controlar la mastitis con el ordeño de uno o dos chorros para estar alertas a esta situación.
- ✓ Una vez que este listo la ubre, es necesario colocar la pezonera en un tiempo de 7 minutos de ordeño. Al finalizar este tiempo referencial es necesario retirar el equipo y sellar las ubres evitando lastimar al animal.

Una vez acabado este proceso, es necesario que la leche sea filtrada, enfriada y almacenada. Y esperar a que llegue el tanquero de leche almacenando en el cuarto de leche en los horarios coordinados.

En cuanto a la seguridad de los animales, es necesario realizar una prueba de calidad de agua una vez al año en laboratorios oficiales y autorizados para preservar la salud del animal y también es importante el alimento que se les otorga, para el balanceado o suplementos que requieran deben estar registrados por Agrocalidad y por otro lado el pasto que consumen debe estar tratado para evitar enfermedades.

A continuación, se muestra una tabla resumen que este manual sugiere para la alimentación de las vacas durante sus diferentes etapas de vida:

Tabla 6: Sugerencia alimenticia de ganado bovino según etapa de vida

Referencia de edad	Alimentación sugerida
Recién nacidas (0 a 3 días):	Calostro
Terneras mayores a 3 días:	Leche + concentrado hasta que doblen el peso al nacimiento, Aprox. 2 meses.
Terneras de 2 a 3 meses hasta los 6 meses:	Heno + Concentrado + Pasto.
Vaonas medias (de 6 a 12 meses):	Pasto + Concentrado
Vaonas Fierro (De 12 hasta la concepción. Aproximadamente de 15 a 18 meses):	Pasto
Vaonas Vientre (Concepción a parto: 15 días antes de fecha de parto):	Pasto + Suplemento sugerido por nutricionista
Vacas (desde el parto):	Pasto + Sugerencia de Nutricionista.

Fuente: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural de Tupigachi del Cantón Pedro Moncayo. GAD Provincia de Pichincha, 2015

El pasto es fundamental para la dieta del animal y es por eso que se recomienda contar con un registro de las actividades relacionadas con este proceso de fecha de pastoreo, uso de abonos orgánicos, horas de riego, cantidad de animales, entre otras cosas. Y a su vez, es importante realizar un análisis de suelo una vez al año para asegurar la salud del animal.

Y una cuestión importante para mantener estable la salud de las vaonas es la visita del veterinario quién es el asesor técnico que previene y diagnostica las enfermedades comunes y las cure mediante vacunación y desparasitación. Y al igual que muchas otras actividades, esta también debe ser registrada por número de animal, por el diagnóstico, por la dosis dada, por el período de observación y responsable del tratamiento.

Cabe mencionar que las vacunas o medicamentos que el veterinario crea conveniente administrar al animal, tiene que conservarse en lugar específicos para uso veterinario, es un error mezclarlo en un refrigerador de consumo por la propagación de contaminación.

Si una vacona está enferma, se tiene que ordeñarla para que las ubres se vacíen pero esta no puede ser para consumo debido a que mediante la leche se puede contraer enfermedades para los humanos.

Para que la identificación de los animales sea efectiva, se lo puede realizar mediante un arete con su nombre y fecha de nacimiento y también es necesario

que se tenga un registro como ficha técnica de cada animal para conocer su evolución en la propiedad.

Para evitar enfermedades es indispensable el control de las plagas con el simple hecho de la limpieza diaria del establo y sala de ordeño, y la separación de la majada de estos cuartos pueden evitar la presencia de moscas y roedores. A su vez, es necesario que el cuarto de almacenamiento del balanceado tenga una buena ventilación pero se lo debe proteger de humedad y demás para su correcto uso. Y si es necesario, colocar trampas de roedores y de moscas para brindar mayor seguridad y calidad.

Por último, todo este proceso de ordeño debe estar regido bajo las estipulaciones que caracterizan a una ganadería sostenible, que son las prácticas para no contaminar el medio ambiente.

La ganadería trabaja directamente con el suelo, con el aire y con la energía y es por eso que genera un impacto en el ambiente. Es por esto que se debe preservar todas las fuentes de energía, por ejemplo manejando de una buena manera el agua residual y los desecho sólidos.

Una forma en que se puede convertir los desechos sólidos es en abono, mismo que debe ser tratado en un lugar estratégico para luego regarlo en el suelo pobre de materia orgánica.

Por otro lado, el agua residual puede desembocar en un pozo recolector para tratarla o conducido a los potreros para la fertilización.

2. 3 ANÁLISIS INTERNO

2.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

2.3.1.1 Cultura Organizacional

Dicho anteriormente, en este trabajo se quiere proponer un plan de gestión, mismo que se planifica mejorar los procesos tanto administrativos de la Finca Florencia y operativos de la producción de leche, para encaminar a esta

propiedad a un mejoramiento continuo, aprovechamiento de recursos y procesos estandarizados para fortalecer a esta finca familiar y engrandecerla con el tiempo.

A pesar de que esta finca tenga 6 años de vida, no se la ha tomado atención a la parte administrativa que requiere y peor aún pensar sobre la cultura organizacional, misma que según Schein (como lo citó Rodríguez, 2015, pag.114) se define como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización que influye en su forma de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de adaptación interna y externa que enfrenta la organización. Dichos supuestos se aprendieron con el tiempo, a medida que se fueron resolviendo asuntos críticos de una manera válida y se han enseñado a los nuevos miembros como una manera correcta de incorporarse a su trabajo”

Y es esa la razón por lo que el trabajo que realizan los dueños de la finca, el empleado actual y terceros (veterinarios, proveedores de alimentos, comunidad, tanqueros de leche, etc) no se encuentra sincronizado. Lo cual representa un problema, porque no se tiene metas claras lo cual recae en la falta de motivación porque no existen objetivos a lograrse y se trabaja únicamente por la obtención de un sueldo mas no por engrandecer la propiedad, tampoco se tiene un buen clima laboral lo cual desemboca en la falta de confianza impidiendo la comunicación adecuada y todo esto recae en la productividad de la propiedad.

En este trabajo, se considera que la cultura organizacional va a ser el primer paso para generar un cambio positivo en la propiedad, se inculcará la filosofía de la Finca y a su vez con el tiempo se desarrollará un sentido de pertenencia a la propiedad y esto se verá reflejado en la inclusión del empleado a las decisiones a tomarse, ya que va a conocer la realidad interna que se vive día a día desde la perspectiva administrativa y a su vez los factores externos que afectan al labor diario. Esto permitirá que el personal no trabaje por trabajar sino que teniendo un panorama más claro, va a trabajar por consecución de metas y a su vez, va a esforzarse por forjar un camino junto la mano de esta empresa naciente.

Parte de este trabajo es proponer la filosofía de la Finca Florencia y analizar todos los aspectos internos y externos que tiene esta propiedad para luego proponer estrategias para que crezca y mejore continuamente. Es la primera vez en esta Finca que se va a realizar este tipo de análisis para conocer la realidad en la que viven y formular estrategias para tener un futuro más “certero” y que si la Finca sigue creciendo, ya tenga una base para esparcir su cultura organizacional y establecer procesos estandarizados de producción.

2.3.1.2 Misión

La misión se define como:

“Una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” (Fred, 2013, p.10)

Y es por eso que se propone la siguiente misión:

“Somos una Finca que se dedica a la comercialización de leche con los más altos estándares de calidad debido a la maquinaria acorde al medio ganadero y al gran equipo de trabajo capacitado que posee, con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes y colaborar con el desarrollo productivo del sector”.

Se considera que este establecimiento de la misión está acorde a la razón de ser de esta propiedad. Su actividad principal es la venta de leche a intermediarios de la comunidad para luego ser entregada a la empresa Rey Leche.

Al decir que la empresa colabora con el desarrollo productivo del sector, se refiere a la participación de mingas, eventos solidarios, seguridad y preservación de la vida de los linderos conformados por el sector Florencia.

Y es así, que también genera fuentes de trabajo de construcción, jardinería, mantenimiento, veterinarios y demás para garantizar que todo esté en orden en la propiedad para que la producción no se vea afectada bajo ningún motivo.

Todo proyecto quiere brindar lo mejor de sí, y esta finca familiar no se queda atrás. Es por eso que se implementarán las buenas prácticas para la producción

de leche, las mismas que fueron mencionadas en el análisis externo-entorno legal y también se tratará de mejor manera al suelo para que el alimento de los animales sea de la mejor calidad.

De esta forma se estandarizará los procesos y como resultado se obtendrá leche de mejor calidad y ésta será la que ofreceremos para la venta y también servirá de materia prima para la producción de quesos artesanales para la comunidad y para ser vendidos en Quito de manera doméstica.

A través de las buenas prácticas, se podrá tener una ganadería sostenible misma que incluirá el reciclaje de desechos como abono, se evitará el desperdicio y se participará en actividades para recolección de basura en caudales de agua.

En cuanto al equipamiento moderno y el equipo capacitado se refiere al uso de la tecnología artificial al utilizar el ordeño mecánico. Y para el manejo adecuado de estas máquinas es necesario capacitaciones de uso y mantenimiento de las mismas para su preservación e higiene.

2.3.1.3 Visión

La visión se caracteriza por:

“Responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. (Fred, 2013, p.10)

Y es por eso que se propone la siguiente visión:

“Convertir a la Finca Florencia en un referente de producción lechera de la Parroquia Tupigachi por su modelo de planificación y procesos sostenibles en el tiempo, desarrollando ventajas competitivas frente al resto”

La visión empata con la razón de ser de este trabajo, ya que antes de crecer y desarrollarse como Finca, primero se quiere dar los cimientos para que durante su auge no se desmorone por no haber planificado las cosas bien y no tener control necesario para este impulso recibido.

Una vez que todo esté claro, se pueden tomar decisiones más acertadas y a su vez se puede controlar el crecimiento para tener más probabilidades de éxito.

Se pretende llegar a estar entre las mejores fincas productoras de leche de Tupigachi con procesos modernos, organizados y tecnificados que nos diferencien de los demás competidores, pero siempre teniendo en cuenta como prioridad la calidad de la leche ofertada.

2.3.1.4 Valores

Para el planteamiento de los valores corporativos es necesario entender la razón de ser del proyecto, definir las prioridades e identificar los rasgos que servirían de aporte para la consecución de la misión y proyección de la visión del caso a estudiar.

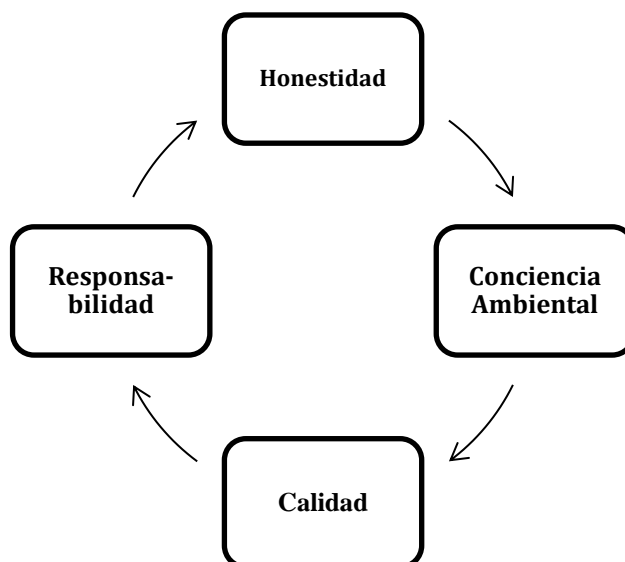


Figura 21 Valores corporativos propuestos

Fuente: Autoría propia

Es por eso que se han elegido cuatro valores primordiales que representan la esencia de esta empresa y que serán su sustento filosófico para el desarrollo de sus actividades y logro de objetivos y metas.

A continuación, se explica brevemente la razón de ser de estos valores:

- ✓ **Honestidad:** “Del término latino honestitas, es la cualidad de honesto. Por lo tanto, la palabra hace referencia a aquel que es

decente, decoroso, recatado, pudoroso, razonable, justo, probo, recto u honrado” según el concepto de la RAE (Real Academia Española) como lo citó (Pérez & Merino, 2008)

La honestidad puede ser vista desde varios ámbitos, pero para este trabajo se toman en cuenta dos. La primera y la más importante es la honestidad en la calidad de la leche cruda que se ofrece a los intermediarios, utilizando las mejores prácticas para poder brindar el mejor producto. La segunda es que para que todo esto funcione, es necesario tener una buena y transparente comunicación, plena en confianza y honestidad, para la resolución de problemas, toma de decisiones acertadas y prevención de cualquier evento que podría afectar a la producción o al bienestar de la propiedad.

- ✓ **Responsabilidad:** “Hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico; también a la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación amerita.” según el concepto de la RAE (Real Academia Española) como lo citó (Pérez & Merino, Definiciones.De , 2012)

Se tiene que tomar en cuenta que se trabaja con animales (ganado vacuno) que son seres vivos, que merecen el respeto y cuidado adecuado; y es por eso que se tiene que tratar con mucha responsabilidad la maquinaria a utilizar para brindar el mejor trato al animal, estar atentos a cualquier síntoma para atenderlo de la mejor manera y sobretodo es bueno recalcar que los colaboradores tienen una gran responsabilidad sobre sus espaldas ya que los dueños no viven en la propiedad y todo el trabajo se lo delegó a ellos, por lo tanto, parte de la estabilidad de la finca se encuentra en sus manos.

- ✓ **Calidad:** “Las cualidades típicas de algo se resaltan a través de la calidad, apunta a lograr una diferenciación de tipo cualitativo y

cuantitativo en relación a algún atributo requerido, consiste en añadir valor al consumidor o usuario” (Pérez & Merino, 2008)

Este es un valor muy importante, ya que se quiere capacitar al personal para implementar las mejores prácticas y ofrecer leche de primera calidad a los intermediarios, para aportar con nutrientes y fuentes de energía que se verán luego utilizadas como materia prima para la pasteurización de leche y la misma será distribuida como leche procesada a la comunidad ecuatoriana.

- ✓ **Conciencia Ambiental: “Vivencias y conocimientos que el individuo utiliza en su relación con el ambiente. Está condicionada por la cantidad y calidad de información, las creencias, el valor otorgado al ambiente y la obligación por la procuración de su equilibrio.”(Quinto, 2015)**

Cualquier proyecto naciente genera impacto en el medio ambiente y más aún si en la producción se trabaja con animales y con su entorno. Es por eso que la Finca Florencia está consciente de los impactos que genera la producción de leche, razón por la cual emplea la ganadería sostenible convirtiéndose en una propiedad responsable que cuida sus desechos, recicla y mantiene a su suelo protegido.

2.3.1.5 Imagen

En este trabajo se está tratando de fomentar un sentido de pertenencia, de crear una filosofía de trabajo alineando a los valores de la empresa y que todos forjen un camino hacia la meta establecida. Y esta es una razón para crear una imagen donde se pueda fácilmente reconocer a la empresa en dónde se encuentran trabajando y sentirse identificados con ella. Es por eso que se propone lo siguiente:



Figura 22 Logo propuesto para la Finca Florencia

Fuente: Autoría

propia

Con esta imagen se puede entender la razón de ser de esta finca, es un logo sencillo que dice muchas cosas pero que está implícito su peculiaridad, una finca que está dedicada a la vida ganadera, en específico a la producción de leche.

A continuación se mencionarán las características importantes dentro de este logo, tomando en cuenta la psicología del color, misma que mantiene que los colores y los sentimientos se relacionan y no por lo que sentimos al ver un color en específico, sino por lo que el color transmite, según (Agencia de Marketing Online , 2016)

- ✓ El color verde: Representa la conexión diaria que se tiene con el medio ambiente, dando un sentimiento de tranquilidad y paz ya que también es símbolo de seguridad para proyectos crecientes.
- ✓ El color blanco: Se eligió las letras que sean del color mencionado ya que representa la simplicidad del proceso de producción de leche, mismo que está regido por la limpieza e higiene y eficiencia que empatan con los valores propuestos.
- ✓ El color negro: Se estaba definiendo el color de la vaca entre negro o café, pero se optó por el negro ya que representa poder, valentía y exclusividad. Se quiere convertir a esta finca en una propiedad con renombre por su calidad de leche y esto le va a permitir ser poderosa frente a su comunidad, la misma que se verá siempre en compromiso con sus agentes de interés.

- ✓ Por otro lado, este crecimiento, la convertirá en una empresa sólida, ya que a pesar de tener diferentes competidores a su lado, esta finca se quiere diferenciar por sus procesos administrativos y de producción para desarrollarse con cimientos claves.
- ✓ Las facciones de la vaca: La cara de la vaca es realmente inspiradora, ya que está viendo al horizonte, y esto representa a la Finca Florencia en su totalidad, ya que el personal se encuentra dispuesto al cambio, saben que va a existir un futuro mejor y que todos los problemas del pasado se van a resolver mediante la ayuda de este trabajo.

2.3.1.6 Objetivos

Para el planteamiento de objetivos, se va a utilizar una herramienta de gestión llamada Balanced ScoreCard o el Cuadro de Mando Integral, mismo que se define como:

“El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.” (Fernández, 2001, p. 32)

Y esta herramienta cuenta con cuatro perspectivas claves de estudio, mismas que se caracterizan por responder a las siguientes preguntas:

Perspectivas	Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
	Cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
	Procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
	Aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Figura 23 Perspectivas del cuadro de mando integral

Fuente: Fernández, A. (Marzo de 2001). El Balanced ScoreCard ayudando a implantar la estrategia . *Revista de Antiguos Alumnos del IESE* , 32.

La perspectiva financiera se refiere a la creación de valor mediante índices de liquidez, endeudamiento, entre otros que muestran la realidad de la empresa estudiada. Existen dos líneas de estrategia para esta etapa, los objetivos que están ligados en mejorar la gestión productiva y los que están enfocados en abrir nuevos mercados, generando estrategias de crecimiento.

Por parte de la perspectiva externa, es necesario conocer qué valor se está ofreciendo a los clientes y cómo una empresa se puede diferenciar mediante su producto o servicio, relación con el cliente, proyección de marca y posicionamiento del mismo.

Y esta búsqueda, desemboca en los procesos internos, que nos permiten conocer cuáles son los procesos claves para darle prioridad a esos elementos que generan valor, ya sean de gestión operativas, de clientes, la innovación, tecnología o conservación al medio ambiente.

Y todo esto no se puede realizar si no se tiene un personal capacitado que se encuentra en un aprendizaje y crecimiento continuo. Esta última etapa está relacionada con el desempeño del capital humano, informático y organizacional.

Es por toda esta valiosa información, que se plantea un cuadro de mando integral para la Finca Florencia:

Tabla 7: Balance Score Card propuesto para la Finca Florencia

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADORES	ALARMAS		
					ROJA	AMARILLA	VERDE
FINANCIERA	Implementar una contabilidad básica aplicada a la ganadería durante el 2018	Registrar de una manera más ordenada todos los ingresos y egresos que genera la propiedad	Elaboración de estados financieros para conocer al final de cada periodo la situación real que vive la propiedad	Resultados reales mensualizados	No presenta balances	Una o dos balances	Tres estados financieros: General, Resultado, Flujo de caja
	Incrementar los ingresos mensuales provenientes de la producción de leche en un 25% con respecto al año anterior	Entender el comportamiento de las vacas y realizar un plan de gestión para una mayor productividad	Encontrar la forma de estimular de una mejor manera a las vacas para obtener una mayor producción y recaer en mayor ingresos	% de Incremento: (Promedio de ingresos 2018/ Promedio de ingresos 2017 -1) *100	≤5%	15%	≥20%
	Aumentar el retorno de capital invertido en un 10% para el año 2019	Implementación de herramientas de mejoramiento como el pastoreo y manual de las buenas prácticas para el aumento de la producción de leche y optimización de los costos	Producción con procesos sólidos que permitan el crecimiento de la empresa	ROI: Resultados antes de impuestos/ Capital Invertido	≤4%	6%	≥10%
CLIENTES	Obtener la certificación de buenas prácticas de producción de leche por AGROCALIDAD	Aprovechar la disponibilidad de técnicos que se ofrecen para optimizar el proceso de producción de leche y aplicar herramientas para el mejoramiento continuo	Brindar leche de calidad, absteniéndola de químicos y conservando su pureza	Cumplimiento de requisitos: N. De requisitos mínimos cumplidos	50%	70%	≥85%
	Mantener la tasa de improductividad de producción de leche mínima en el 2018	Tener un control exhaustivo de la salud de las cabezas de ganado para evitar enfermedades que pongan en riesgo la producción	Cabezas de ganado sanas y disponibles todo el año para la entrega de leche ininterrumpidamente	% de Improductividad (Días de producción/365)-1	≥10%	7%	≤5%
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la producción de pasto durante el año 2018 en un 25%	Diseñar estratégicamente potreros, preparando al suelo para que tenga una mejor filtración y mejore la calidad de pasto	Suelos sanos para preservar la buena alimentación del ganado dando como resultado en incremento del volumen de producción de leche	Potreros por área N. Total de potreros dedicados a ganadería (hs)/ N. De superficie total de la empresa	≤5%	15%	≥25%
	Aumentar el volumen de leche en un 20% respecto al año anterior	Durante un mes entero, realizar el registro de producción de cada vaca para encontrar a la mayor productora y priorizarla para poder incrementar las entregas de leche	Identificar a la vaca que produce más leche para poder concentrar los esfuerzos en ella y estimular su producción	Leche por hectárea año Producción de leche al año/ N. De hectáreas dedicadas a la ganadería	≤5%	15%	≥20%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Establecer momentos de conversación entre dueños y colaboradores para fomentar una relación laboral	Cada semana conversar sobre las novedades existentes y las posibles soluciones del asunto	Generación de un ambiente de confianza, honestidad y lealtad para crear un buen ambiente laboral	Registro de novedades: N. De problemas/ N. De soluciones ejecutadas	≤40%	60%	≥90%
	Esparcir la cultura organizacional para crear un sentido de pertenencia	Encontrar el espacio adecuado para entregar la información de este trabajo para que el personal sepa con claridad a dónde se dirigen	Motivar al personal y dar cabida a propuestas válidas que ayuden a optimizar los procesos productivos	Calificación de la gestión de los trabajadores	Regular	Buena	Excelente
	Otorgar capacitación para el ordeño, cuidado del animal y mantenimiento en general de la Finca Florencia	Realización de procesos de las actividades principales, como lo son la producción de leche y secundarias para entender de una mejor manera cómo se tienen que hacer las cosas. Capacitaciones tecnificadas en cuanto al tratamiento de la leche	Convertir a la Finca Florencia en una propiedad con colaboradores de excelencia, responsables, disciplinados y tecnificados en su labor	Porcentaje de capacitaciones por año: N. De capacitaciones/ Año *100	≤5%	8%	≥10%

Fuente: Autoría Propia

2.3.2 AREA FINANCIERA

2.3.2.1 Análisis de Ingresos

Como se lo ha mencionada en ocasiones anteriores, a pesar de que esta finca tenga varios años de funcionamiento no tiene una contabilidad formal y mucho menos la ejecución de estados financieros, es por eso que se ha perdido el control de los gastos y en sí de todas las actividades financieras de esta propiedad.

A pesar de esta realidad, se ha implementado un registro diario de la leche por día que se analizará durante el período de agosto 2016 a octubre 2017.

En este registro se coloca el nombre de la persona responsable del ordeño y se especifica el período del que se refiere. Debajo de los datos principales se presenta una tabla para llenar los litros diarios de la mañana y de la tarde de cada día del mes a registrar. Y por último, existe una columna para totalizar los litros de leche por día y por mes.



REGISTRO DE ENTREGA DE LECHE

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera
PERÍODO: 01 al 15 de Septiembre 2017

Día	Fecha	Total Litros en la Mañana	Total Litros en la Tarde	Total litros diarios
Viernes	01-sep			
Sábado	02-sep			
Domingo	03-sep			
Lunes	04-sep			
Martes	05-sep			
Miércoles	06-sep			
Jueves	07-sep			
Viernes	08-sep			
Sábado	09-sep			
Domingo	10-sep			
Lunes	11-sep			
Martes	12-sep			
Miércoles	13-sep			
Jueves	14-sep			
Viernes	15-sep			
SUBTOTAL				

Figura 24 Formato del registro de entrega de leche diario propuesto

Fuente: Autoría propia

Como resultado se presenta la producción totalizada en litros de leche por meses:

Tabla 8: Comportamiento mensual de la producción en litros de leche

Fecha	Litros de leche por mes	Litros de leche promedio diario
ago-16	2856	92,13
sep-16	2284	76,13
oct-16	2539	81,90
nov-16	3067	102,23
dic-16	3629	117,06
ene-17	3682	118,77
feb-17	3049	108,89
mar-17	3047	98,29
abr-17	2926	97,53
may-17	2993	96,55
jun-17	2826	94,20
jul-17	3421	110,35
ago-17	3583	115,58
sep-17	4102	136,73
oct-17	3439	110,94
Promedio	3.162,87	103,82

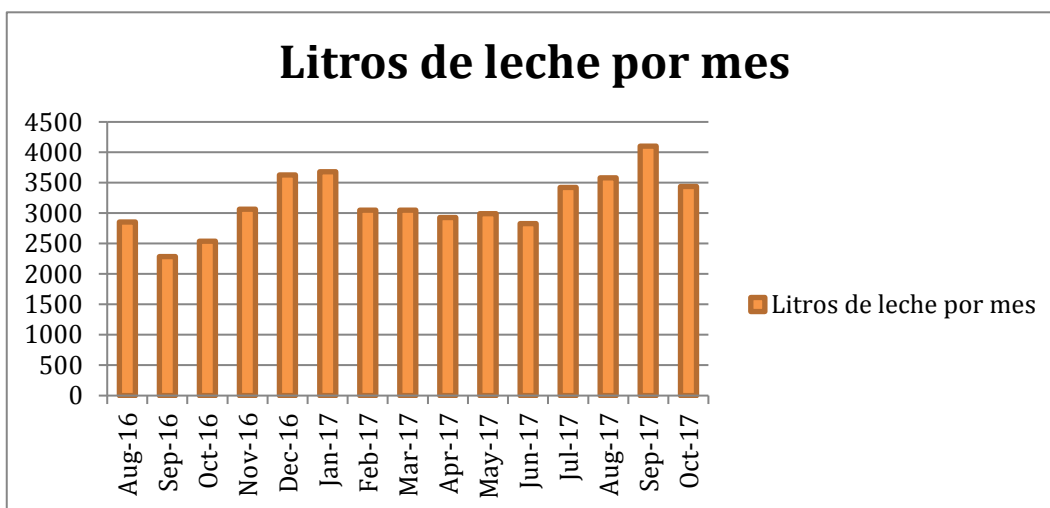


Figura 25 Comportamiento mensual de la producción en litros de leche

Fuente: Autoría propia

Se tiene que tomar en cuenta que la Finca Florencia vende a su intermediario de Rey Leche a \$0,41 el litro de leche, y este es el resultado de sus ganancias:

Tabla 9: Comportamiento mensual de la producción expresada en dólares

Fecha	Litros de leche por mes	Precio de Leche	Total en \$
ago-16	2856	\$ 0,41	\$ 1.170,96
sep-16	2284	\$ 0,41	\$ 936,44
oct-16	2539	\$ 0,41	\$ 1.040,99
nov-16	3067	\$ 0,41	\$ 1.257,47
dic-16	3629	\$ 0,41	\$ 1.487,89
ene-17	3682	\$ 0,41	\$ 1.509,62
feb-17	3049	\$ 0,41	\$ 1.250,09
mar-17	3047	\$ 0,41	\$ 1.249,27
abr-17	2926	\$ 0,41	\$ 1.199,66
may-17	2993	\$ 0,41	\$ 1.227,13
jun-17	2826	\$ 0,41	\$ 1.158,66
jul-17	3421	\$ 0,41	\$ 1.402,61
ago-17	3583	\$ 0,41	\$ 1.469,03
sep-17	4102	\$ 0,41	\$ 1.681,82
oct-17	3439	\$ 0,41	\$ 1.409,99

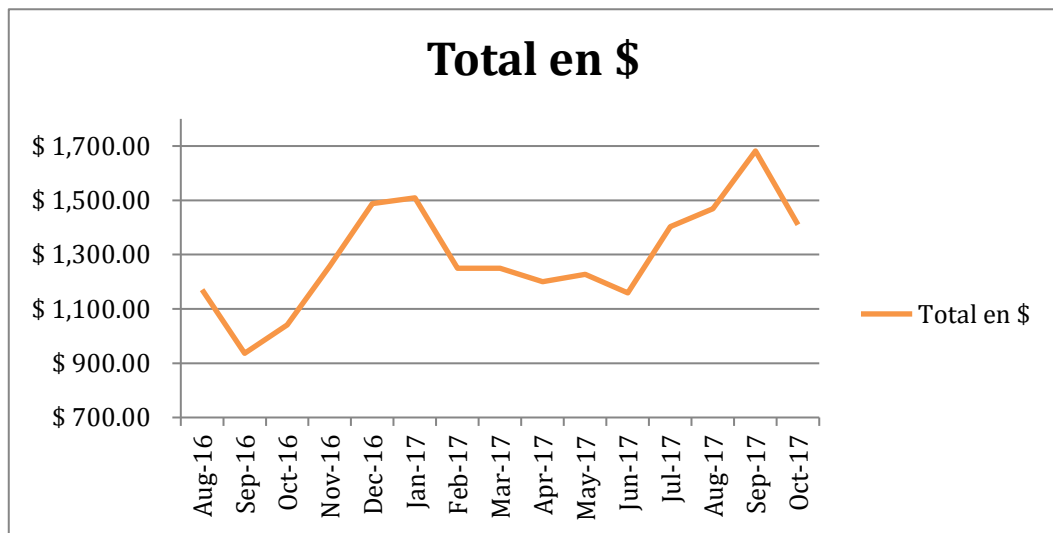


Figura 26 Comportamiento mensual de la producción expresada en dólares

Fuente: Autoría propia

Y para percibir de mejor manera las diferencias existentes durante este período de producción, se muestran los siguientes gráficos aclaratorios:

Tabla 10: Variación mensual de producción de leche

Fecha	Litros de leche por mes	Precio de Leche	Total en \$	Variación en Litros	Variación en %	Variación en \$
ago-16	2856	\$ 0,41	\$ 1.170,96	-	0%	\$ -
sep-16	2284	\$ 0,41	\$ 936,44	-572	-20,03%	\$ -234,52
oct-16	2539	\$ 0,41	\$ 1.040,99	255	11,16%	\$ 104,55
nov-16	3067	\$ 0,41	\$ 1.257,47	528	20,80%	\$ 216,48
dic-16	3629	\$ 0,41	\$ 1.487,89	562	18,32%	\$ 230,42
ene-17	3682	\$ 0,41	\$ 1.509,62	53	1,46%	\$ 21,73
feb-17	3049	\$ 0,41	\$ 1.250,09	-633	-17,19%	\$ -259,53
mar-17	3047	\$ 0,41	\$ 1.249,27	-2	-0,07%	\$ -0,82
abr-17	2926	\$ 0,41	\$ 1.199,66	-121	-3,97%	\$ -49,61
may-17	2993	\$ 0,41	\$ 1.227,13	67	2,29%	\$ 27,47
jun-17	2826	\$ 0,41	\$ 1.158,66	-167	-5,58%	\$ -68,47
jul-17	3421	\$ 0,41	\$ 1.402,61	595	21,05%	\$ 243,95
ago-17	3583	\$ 0,41	\$ 1.469,03	162	4,74%	\$ 66,42
sep-17	4102	\$ 0,41	\$ 1.681,82	519	14,49%	\$ 212,79
oct-17	3439	\$ 0,41	\$ 1.409,99	-663	-16,16%	\$ -271,83

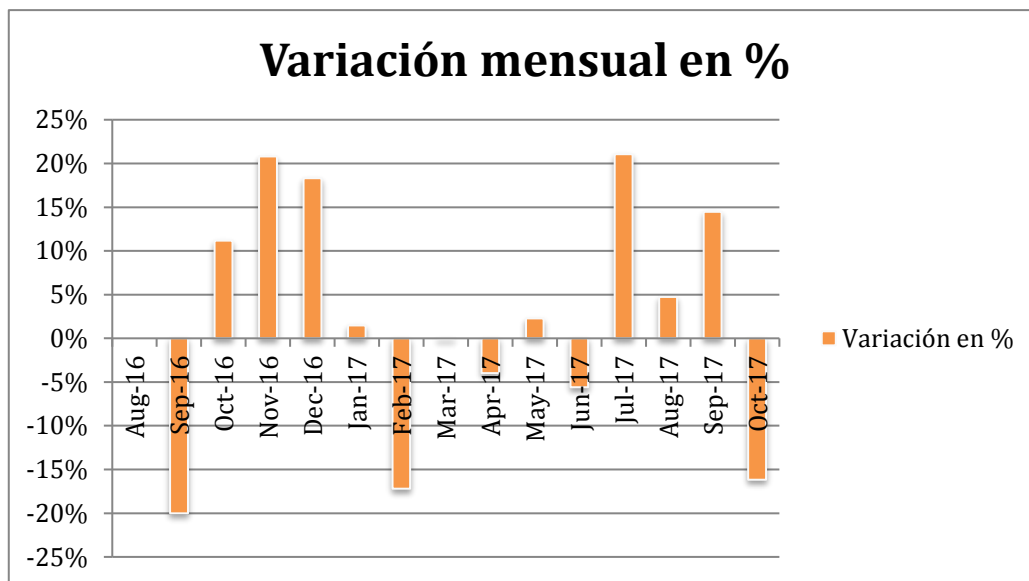


Figura 27 Variación mensual de producción de leche en porcentaje

Fuente: Autoría propia

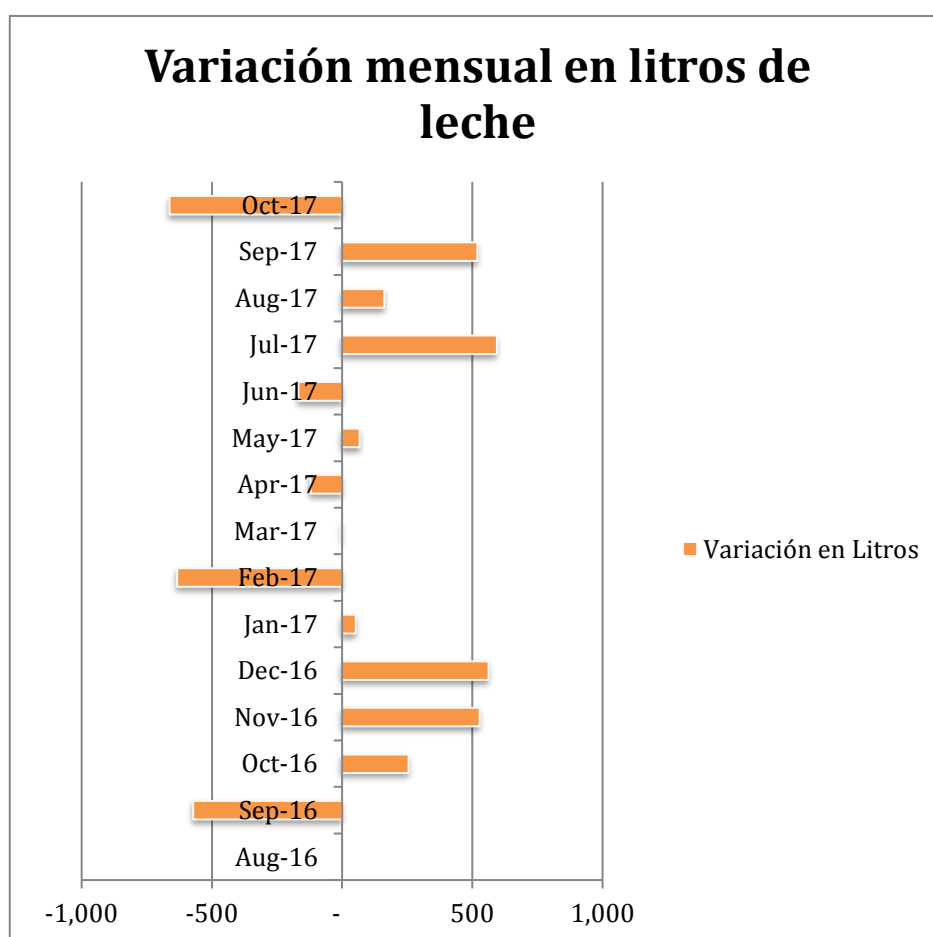


Figura 28 Variación mensual de producción de leche expresado en litros

Fuente: Autoría propia

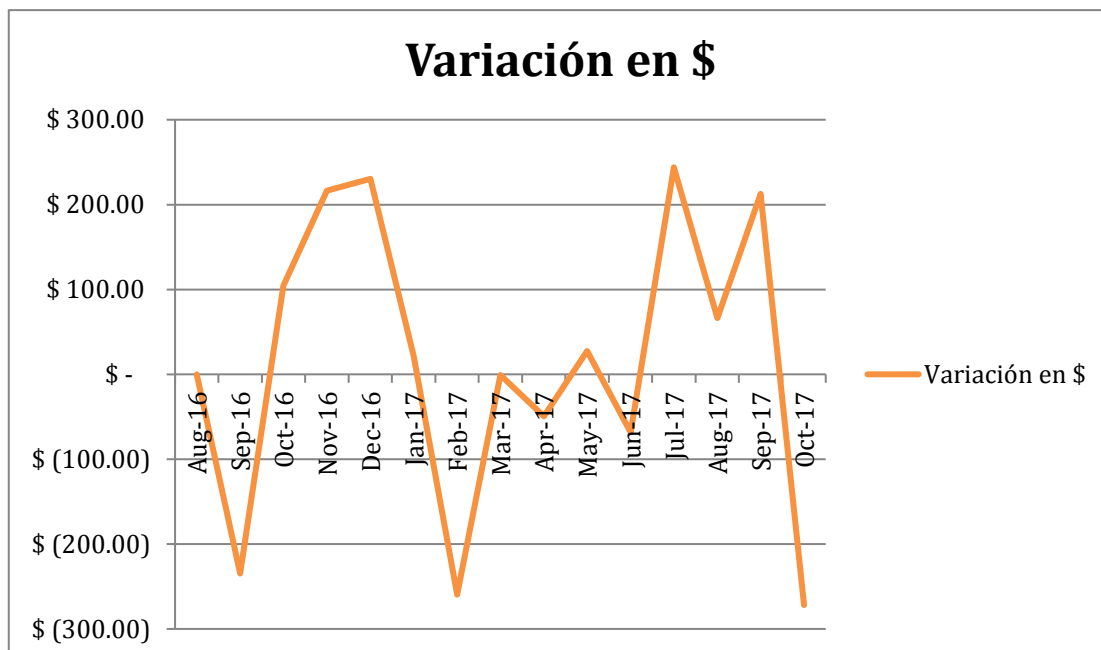


Figura 29 Variación mensual de producción de leche expresado en dólares

Fuente: Autoría propia

Con la ayuda de estos gráficos expresados tanto en litros de leche, en porcentaje de variación e inclusive en dólares, es evidente que la producción de leche no es constante, tiene altos y bajos que dependen del mes en que se analiza.

En el análisis ecológico se planteó que esta parroquia sufre de un cambio climático, y nos podemos dar cuenta por que el comportamiento normal de las precipitaciones eran durante los meses de marzo, abril y mayo, mismos que eran de gran ayuda para el medio ganadero, y que en teoría la lluvia permitía que el pasto, alimento del ganado, crezca más rápido y exista una mayor producción de leche.

Por otro lado, los meses más secos, donde la producción bajaba si no se tomaban medidas preventivas eran los meses de junio, julio, agosto y parte de septiembre. Pero observando en los gráficos, los resultados que se presentaron en el 2017 son totalmente al revés.

Y para entender de mejor manera las razones por las cuales existió esta variación preocupante en la Finca Florencia, se realizó una entrevista a Tania Vásquez, actual dueña de la propiedad.

Algunos de los aspectos importantes durante este conversatorio, fueron los siguientes:

- ✓ Ya no existen los meses marcados para la época de precipitaciones o de sequía, es por eso que el cambio extremo de temperatura ha afectado al suelo y al pasto y por esa razón se tomaron medidas para mitigar esta amenaza.
- ✓ La solución que implementaron fue el cambio de potreros, mismo que se define como “un área delimitada, colonizada por plantas o pastos naturales, naturalizados y mejorados, donde el ganado se alimenta y donde se relaciona con el suelo, el clima y todos los animales que viven en él.” (Dávila, Ramirez, Rodriguez, Gomez, & Barrios, 2005, p. 3)
- ✓ Esto permitió la cosecha de pasto para mejorar la calidad nutritiva para el ganado y a su vez aumentar la producción de leche por cabeza.
- ✓ Este cambio de potreros empezó en agosto del 2016 con varios lotes de alrededor de media hectárea cada uno, implementando avena para mejorar el suelo, y a su vez con el equilibrio de la siembra de variedades de pasto tales como Ray Grass, Harter, Achira, tipos de tréboles, alfalfa, etc. (Dentro del capítulo 3 se verán a detalle las características de cada pasto)
- ✓ En esa época hubo muchas precipitaciones que lamentablemente lavaron a las semillas y tuvieron que resembrar y es por eso que se ve esa caída en la producción de leche. Y el segundo intento les fue de mejor manera, y es por eso que se puede observar los frutos que dio la rotación de la tierra al cambiar los potreros en los siguientes meses hasta inicios del año 2017.
- ✓ La producción se mantuvo estable hasta que en abril 2017, las precipitaciones volvieron a ocasionar el mismo efecto sobre las semillas y existió nuevamente una baja producción.

- ✓ A pesar de eso, en junio del 2017 se decidió recrear otro cambio para mejorar a los potreros y este plan incluía implementar un abono orgánico (gallinaza) en nuevos lotes para tratar a la tierra de mejor manera y dio resultados ya que la producción de leche ha ido mejorando desde esa fecha a la actualidad.

2.3.2.2 Plan de Cuentas

Una vez entendidas las razones por las cuales ha existido esta variación de producción, cabe recalcar que es notorio el esfuerzo que hace la empresa para mitigar el tema del clima y a su vez tratar mejor al suelo para que sea más saludable y a su vez incrementa la producción.

Esta propiedad tiene un registro diario de producción de leche (ingresos) pero lamentablemente carecen de un registro formal que describan los costos y gastos que genera esta propiedad, lo cual es una alarma peligrosa porque no se tiene control sobre los asuntos financieros de la empresa.

Uno de los objetivos planteados dentro de este trabajo fue: “Implementar una contabilidad básica aplicada a la ganadería en el 2018” y como meta se espera la elaboración de estados financieros para conocer la situación real de la empresa después de cada período estudiado.

Es por esta razón, que a continuación se propone un plan de cuentas para que se utilice mensualmente desde el 1 de enero del 2018. Esta empresa es naciente, no es necesario complicar a una organización pequeña con una contabilidad avanzada o con sistemas de información costosos, pero si es sumamente importante tener claros los conceptos de una contabilidad financiera simple, donde todas las actividades se encuentren en ella y poco a poco ir las clasificando para tener un control exhaustivo sobre las mismas y a su vez tomar las decisiones con sustentos reales.

Puede ser que por el momento no se utilicen las cuentas en su totalidad, como por ejemplo los gastos que significan el hecho de contratar personal administrativo no es una realidad que vive la Finca Florencia, pero con el tiempo la empresa va a crecer y se van a ir utilizando estas cuentas y se van a ir aumentando más de

acuerdo a la necesidad. Es por eso que se propone esta plantilla para ser utilizada a largo plazo, donde comprende la realidad del mundo ganadero:

Tabla 11: Plan de cuentas propuesto

**PLAN DE CUENTAS: INGRESOS -
COSTOS-GASTO FINCA FLORENCIA 2018**

1	INGRESOS
1.1	Ingresos por ventas:
1.1.10	Ventas de leche:
1.1.10.1	Leche cruda a intermediario
1.1.10.2	Leche cruda a otros
1.1.20	Venta de lácteos:
1.1.20.1	Quesos artesanales a la comunidad
1.1.20.2	Quesos artesanales a otros
1.1.30	Venta de productos agrícolas:
1.1.30.1	Abonos
1.1.30.2	Pacas
1.1.30.3	Otros: papas, maíz, legumbres
1.1.40	Venta de pecuarios:
1.1.40.1	Terneros/as
1.1.40.2	Vaonas/Vacas
1.1.40.3	Toros/Potros
1.1.40.4	Ganado de descarte
1.2	Otros ingresos:
1.2.10	Arriendos:
1.2.10.1	Tractor/vehículos
1.2.10.2	Otra maquinaria
1.2.10.3	Lotes (Cultivos agrícolas)
1.2.10.4	Potreros (Animales de pastoreo)
1.2.20	Otras ventas:
1.2.20.1	Huevos orgánicos
1.2.20.2	Carne de ganado
1.2.20.3	Legumbres/hortalizas
1.2.20.4	Árboles
TOTAL INGRESOS	
2	COSTOS DE PRODUCCIÓN
2.1	COSTOS DE PRODUCCIÓN LECHERA:
2.1.10	Mano de obra:
2.1.10.1	Sueldos y salarios
2.1.10.2	Trabajos ocasionales
2.1.10.3	Beneficios sociales

2.1.10.4	Aporte IESS
2.1.10.5	Fondo de reserva IESS
2.1.10.6	Ropa de trabajo
2.1.10.7	Otros gastos de mano de obra
2.1.20	Materia prima/Mantenimiento ganadería:
2.1.20.1	Pastos permanentes
2.1.20.1.1	Semillas
2.1.20.1.2	Fitosanitarios: insecticidas, fungicidas...
2.1.20.1.3	Abonos
2.1.20.1.4	Alquiler maquinaria
2.1.20.1.5	Trabajadores ocasionales
2.1.20.1.6	Otros
2.1.20.2	Asistencia técnica pastos
2.1.20.3	Alimentación ganado
2.1.20.5.1	Balanceados vacas
2.1.20.5.2	Balanceado terneros
2.1.20.5.3	Melaza
2.1.20.5.4	Sal mineral/Harina de hueso
2.1.20.5.5	Otros gastos
2.1.20.6	Mantenimiento ganado
2.1.20.6.1	Medicinas/vacunas/vitaminas
2.1.20.6.2	Honorarios veterinario
2.1.20.6.3	Otros gastos
2.1.30	Costos indirectos pecuarios:
2.1.30.1	Mantenimiento y reparaciones:
2.1.30.1.1	Diesel
2.1.30.1.2	Gasolina
2.1.30.1.3	Aceites y lubricantes
2.1.30.1.4	Vehículos
2.1.30.1.5	Tractor
2.1.30.1.6	Maquinaria/Implementos/cercas eléctricas
2.1.30.1.7	Construcciones y establos
2.1.30.1.8	Equipo de ordeño
2.1.30.1.9	Equipo de riego
2.1.30.1.10	Muebles y enseres
2.1.30.1.11	Otros gastos de mantenimiento
2.1.30.1.12	Mantenimiento construcciones
2.1.30.2	Herramientas
2.1.30.3	Servicios básicos
2.2	COSTOS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA:
2.2.10	Mano de obra:
2.2.10.1	Sueldos y salarios
2.2.10.2	Trabajos ocasionales
2.2.20	Materia prima/Siembras y mantenimiento:
2.2.20.1	Semillas
2.2.20.2	Abonos, fitosanitarios
2.2.20.3	Alquiler maquinaria

2.2.30	Costos indirectos agrícolas
2.2.30.1	Mantenimiento y reparaciones
2.2.30.2	Herramientas
2.2.30.3	Servicios básicos
2.3	DEPRECIACIÓN
2.3.10	Deprec. Maquinaria
2.3.20	Deprec. construcciones y establo
2.3.30	Deprec. equipo de ordeño
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	
3	GASTOS
3,1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:
3.1.10	Gastos de personal:
3.1.10.1	Sueldos
3.1.10.2	Beneficios sociales
3.1.10.3	Aportes al IESS
3.1.10.4	Fondo de reserva IESS
3.1.10.5	Ropa de trabajo
3.1.20	Honorarios a profesionales:
3.1.20.1	Contador
3.1.30	Mantenimiento y reparación:
3.1.30.3	Muebles y enseres
3.1.30.4	Equipos: oficina, cómputo
3.1.40	Depreciaciones:
3.1.40.2	Muebles y enseres
3.1.40.3	Equipos: oficina, cómputo
3.1.50	Otros gastos:
3.1.50.6	Impuestos prediales y municipales
3.1.50.7	Capacitación
3.1.50.9	Movilización
3.1.50.10	Suministros de oficina
3.1.50.11	Otros gastos
3.1.60	Gastos financieros y no operacionales
3.1.60.1	Interés préstamos
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	
RESULTADOS: GANACIA O PÉRDIDA	

Fuente: Autoría propia

A pesar de carecer de datos exactos, se ha recuperado cierta documentación (facturas, notas de ventas, bitácoras de la empresa, etc.) y con esta información se mostrará un resumen del comportamiento financiero del año 2017 mediante un estado de pérdidas y ganancias, tomando en consideración el plan de cuentas ganadero propuesto:

Tabla 12 Estado de pérdidas y ganancias año 2017 propuesto



Estado de pérdidas y ganancias
Finca Florencia
Año 2017
Expresado en dólares \$

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2017
Ingresos													
Ingresos por venta de leche	\$1.509,62	\$1.250,09	\$1.249,27	\$1.199,66	\$1.227,13	\$1.158,66	\$1.402,61	\$1.469,03	\$1.681,82	\$1.409,99	\$1.435,00	\$1.355,79	\$16.348,67
Ingreso por venta de terneros	-	-	-	\$50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	\$50,00
Ingreso por venta de terneras	-	-	-	-	-	-	\$500,00	-	-	-	-	-	\$500,00
Ingreso por venta de ganado de descarte	-	\$350,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$350,00
A) Total ingresos	\$1.509,62	\$1.600,09	\$1.249,27	\$1.249,66	\$1.227,13	\$1.158,66	\$1.902,61	\$1.469,03	\$1.681,82	\$1.409,99	\$1.435,00	\$1.355,79	\$17.248,67
Costos De Produccion													
Sueldos y salarios	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 4.500,0
Bono de Cumplimiento	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 2.400,0
Beneficios sociales	-	-	-	-	-	-	-	\$ 375,00	-	-	-	\$ 375,00	\$ 750,0
Aporte IESS	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 45,56	\$ 546,8
Ropa de Trabajo	\$ 30,00	-	-	-	-	-	\$ 30,00	-	-	-	-	-	\$ 60,0
Honorarios veterinario	\$ 180,00	\$ 40,00	-	-	-	\$ 180,00	\$ 85,00	-	\$ 130,00	\$ 155,00	\$ 105,00	-	\$ 875,0
Alimentacion del ganado	\$ 280,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 280,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 280,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 2.640,0
Medicinas	\$ 23,00	-	\$ 14,00	\$ 52,00	\$ 130,00	\$ 53,25	\$ 14,25	\$ 114,00	-	-	\$ 86,00	-	\$ 486,5
Pastos permanentes	\$ 127,85	\$ 305,00	\$ 520,00	\$ 160,00	\$ 980,00	\$ 600,00	\$ 322,00	\$ 300,00	-	-	-	-	\$ 3.314,9
Maquinaria agrícola	-	-	-	\$ 135,00	\$ 290,00	-	-	-	-	-	-	-	\$ 425,0
Mantenimiento equipo de ordeño	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 400,00	\$ 400,0
Combustible	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,0
Servicios básicos	\$ 67,40	\$ 69,00	\$ 69,00	\$ 75,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 68,00	\$ 66,00	\$ 65,00	\$ 70,00	\$ 69,00	\$ 68,00	\$ 806,4
Depreciación maquinaria	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 250,0
Total costos de producción	\$ 1.369,64	\$ 1.275,39	\$ 1.464,39	\$ 1.283,39	\$ 2.401,39	\$ 1.754,64	\$ 1.380,64	\$ 1.716,39	\$ 1.136,39	\$ 1.086,39	\$ 1.121,39	\$ 1.704,39	\$ 17.694,5
Gastos													
Impuesto predial	\$ 70,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 70,0
Mantenimiento infraestructura	-	-	-	-	-	-	-	\$ 500,00	-	-	-	-	\$ 500,0
Total gastos	\$ 70,00	-	-	-	-	-	-	\$ 500,00	-	-	-	-	\$ 570,0
B) Total costos +Gastos	\$ 1.439,64	\$ 1.275,39	\$ 1.464,39	\$ 1.283,39	\$ 2.401,39	\$ 1.754,64	\$ 1.380,64	\$ 2.216,39	\$ 1.136,39	\$ 1.086,39	\$ 1.121,39	\$ 1.704,39	\$ 18.264,46
Resultadodel ejercicio (A-B)	\$69,98	\$324,70	\$-215,12	\$-33,73	\$-1.174,26	\$-595,98	\$521,97	\$-747,36	\$545,43	\$323,60	\$313,61	\$-348,60	\$-1.015,79

Fuente: Autoría propia

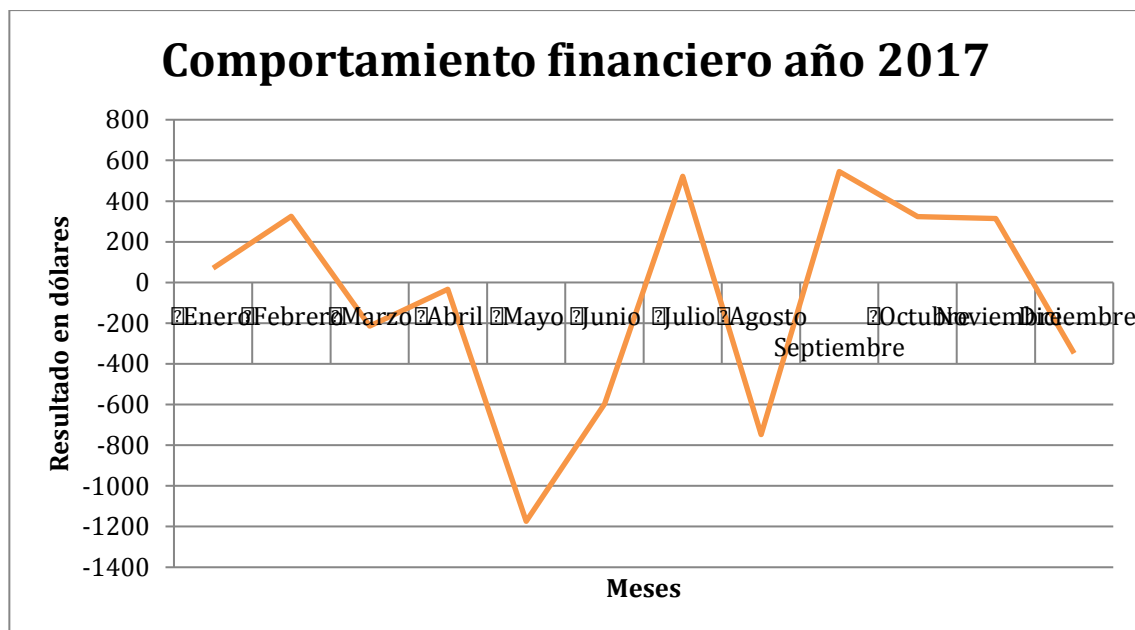


Figura 30 Comportamiento financiero año 2017

Fuente: Autoría propia

El 2017 no fue un año positivo para la Finca Florencia, tal como se comentó en el análisis de los ingresos, existieron problemas relacionados al clima y a la siembra que produjeron la caída en la producción de leche, y para mitigar estos cambios en el ganado, la empresa tomó la decisión de renovar y aplicar la técnica de rotación de potreros, lo cual implica un gran desembolso de dinero y los resultados se verán en los siguientes años si la empresa aprovecha los recursos invertidos.

La producción de leche es esencial en esta empresa, y para tener una idea de cuánta producción mensual se debería vender para llegar a un punto de equilibrio, se toma como punto de partida el año 2017 y este cuadro que representa los litros de leche referenciales para los próximos años y cuál ha sido el comportamiento de la empresa frente al promedio.

Tabla 13 Punto de equilibrio propuesto

	Litros de leche requeridos para llegar al punto de equilibrio											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Litros mensuales reales	3.682,00	3.049,00	3.047,00	2.926,00	2.993,00	2.826,00	3.421,00	3.583,00	4.102,00	3.439,00	3.500,00	3.306,80
Punto de equilibrio (Ideal)	3.511,32	3.110,71	3.571,69	3.130,23	5.857,05	4.279,62	3.367,42	5.405,84	2.771,69	2.649,74	2.735,10	4.157,05
Diferencia	170,68	-61,71	-524,69	-204,23	-2.864,05	-1.453,62	53,58	-1.822,84	1.330,31	789,26	764,90	-850,25

Fuente: Autoría propia

Para una mayor comprensión, es necesario entender la tabla expuesta. El punto de equilibrio es el resultado de la división del total de costos + gastos mensuales por el precio unitario por litro, en este caso \$0,41. De esa manera podemos cubrir exactamente los gastos con los ingresos por litro de leche.

En la primera fila se colocan los litros de leche reales que la Finca Florencia produjo mensualmente y en la segunda el punto de equilibrio en litros para que en la tercera fila se saque la diferencia por período. Los negativos quieren decir que durante ese mes no llegó al punto de equilibrio y le faltaron ciertos litros para poder cubrir en la totalidad a sus gastos. Por otro lado, si el resultado es positivo, quiere decir que durante ese mes la producción se cubrieron los costos y gastos y a más de eso se obtuvo cierta ganancia.

2.3.2.3 Flujo de caja

Luego de ver los resultados que presenta la Finca Florencia, es necesario que este inconveniente sea solventado mediante el plan de gestión que plantea este trabajo y por esa razón se propone lo siguiente:

Según asesoría agrónoma, la tierra de los lotes que la empresa posee es de muy buena calidad y debe ser aprovechada de una mejor manera, es por eso que se propone invertir en la compra de ganado de buena raza, que su producción promedio sea alta, para incrementar las ventas, mantener la genética del ganado y aprovechar el recurso del pasto.

Por otro lado, es necesario que la compra de ganado sea de excelencia y se recomienda lo siguiente, según (Dr. Rivera, 2017):

- ✓ Vacas a partir de su segundo parto
- ✓ Raza Holstein (certificados de cruce para verificar la genética)
- ✓ Preferible que sea cruzada con la raza Jersey (Por el tipo de terreno)

Según estas especificaciones, se debería realizar la siguiente inversión:

Tabla 14 Inversión propuesta para la Finca Florencia

Inversión		Beneficio	
Número de vacas	3	Litros diarios en promedio	25
Precio por animal	\$ 2.000	Litros mensuales en promedio	2250
Total Inversión	\$ 6.000	Litros anuales promedio	27000
Recursos propios	\$ 2.000	Aumento de producción anual en promedio	\$11.070,00
Préstamo	\$ 4.000		

Fuente: Autoría propia

Se conversó con la gerencia de la empresa y a pesar de que la Finca Florencia presenta pérdida, los dueños pueden poner \$2000 de su capital diferente a la de la organización para poner en marcha esta inversión y lo restante se lo financiará mediante un préstamo del Banco Produbanco (Banco de confianza y de preferencia de la gerencia) con una tasa de interés anual del 10,21% con plazo de 3 años. A continuación se muestra la tabla de amortización:

Tabla 15 Tabla de amortización préstamo

Inversión total	\$	6.000,00		
Recursos propios	\$	2.000,00		
Crédito	\$	4.000,00		
i Anual		10,21%		
Plazo Años		3,00		

Tabla de Amortización				
Periodo	Saldo Capital	Abono K	Pago Interés	Cuota
0	\$ 4.000,00			
1	\$ 2.793,99	\$1.206,01	\$408,40	\$1.614,41
2	\$ 1.464,85	\$ 1.329,14	\$285,27	\$1.614,41
3	\$ -	\$ 1.464,85	\$149,56	\$1.614,41
Suma Total		\$ 4.000,00	\$ 843,23	\$ 4.843,23

Fuente: Produbanco Grupo Promérica

Y para verificar si esta inversión es viable o no, se planteará un flujo de caja con financiamiento proyectado para los años 2018, 2019 y 2020 para luego analizar los indicadores más importantes para correspondientes a la evaluación de proyectos, mismos que son el VAN, TIR, PRI y ROI.

Por otro lado, es necesario definir la tasa correspondiente a recursos propios, misma que se obtiene mediante la fórmula del KE (costo del capital) definida como: “el coste en el que incurre una empresa para financiar sus proyectos de inversión a través de los recursos financieros propios.”(Economipedia , 2015)

Todos los datos fueron tomados a partir de la referencia de las páginas oficiales tales como: CESLA y DAMODARAN (verificar anexos)

Tabla 16 Cálculo de KE

KE= RF + B (RM-RF) + EMBI	
RF	T Bills (Bonos del tesoro)
B	Beta (Relación según el riesgo con el mercado)
RM	Retorno del mercado
EMBI	Riesgo País
KE= 4,88%+39% (11,45%-4,83%) + 4,73%	
KE=	12,17%
RF	4,88%
B	39%
RM	11,45%
EMBI	4,73%

Fuente: Cesla, Damodaran

Al tener dos fuentes de financiamiento, tanto las propias como de terceros, es necesario delimitar la tasa de rendimiento esperado, en este caso se utiliza la siguiente fórmula, según (Ocaña, 2017):

Tabla 17 Tasa de rendimiento esperado

Inversión	Valor	Tasa	Participación	1-Impuestos	CPPC
Recursos Propios	2.000,00	12,17%	33,33%	-	4,06%
Préstamo	4.000,00	10,21%	66,67%	33,70%	4,51%
Total Inversión	6.000,00		100,00%		8,57%

Fuente:(Ocaña, 2017)

Para obtener la tasa de rendimiento esperado, es necesario dividir a la inversión por su naturaleza, es decir a los recursos propios y a endeudamiento con terceros.

Una vez que se tienen estos datos, es necesario puntuarles de acuerdo al peso de participación del total de la inversión. Es decir cuánto representa \$2000 de recursos propios respecto al total de \$6000 de inversión.

En el caso del préstamo, es necesario descontar (1-impuestos), es decir 33,70% ya que los intereses son deducibles de impuestos.

Y ahora es momento de sacar la tasa que se utilizará durante esta simulación, multiplicando la participación por la tasa en el caso de los recursos propios y para el préstamo lo mismo pero multiplicando una vez más por (1-impuestos)

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado, el flujo de caja y a su vez los supuestos que se utilizaron para armar estos estados:

Tabla 18 Tabla de supuestos para la proyección

Supuestos para la proyección

* De los ingresos por venta de leche se prevee el incremento de \$11000 según promedio de raza, por eso se lo divide por tres años (\$3600 dólares anuales) y se lo proporciona en un 22%, 18% y 15% anual respectivamente

* Respecto a la venta de ganado, se prevee que el 2020 se venda un ternero igualmente en \$50, en el 2019 se prevee la venta de una ternera por \$200 ya que por su tamaño no iba a ser una buena productora de leche y por último en el año 2018 se vende a una de las vacas como descarte, ya que se identifico como ganado de baja producción

* El sueldo básico sube anualmente alrededor de un 2,4% , es por eso que se prevee que el sueldo del empleado incremente de la misma manera

Sueldo básico proyectado			
Año	Actual	Incremento	Total
2016	366	8,784	374,784
2017	375	9	384
2018	384	9,216	393,216
2019	393	9,432	402,432
2020	402	9,648	411,648

* El bono de cumplimiento, la ropa de trabajo y el combustible se mantiene

* Los honorarios del veterinario, se incrementan en un 10% anual el primer año por el cuidado del nuevo ganado, los dos años posteriores se incrementan en un 3% respectivamente

* El alimento del ganado, se incrementan en un 10% anual el primer año por el cuidado del nuevo ganado, los dos años posteriores se incrementan en un 3% respectivamente

* Las medicinas, se incrementan en un 10% anual el primer año por el cuidado del nuevo ganado, los dos años posteriores se incrementan en un 3% respectivamente

* Respecto al pasto, tanto el primer como el segundo año, no se realizará nada más debido a que la rotación y renovación se lo realizó en el 2017; unicamente se tomarán en cuenta ciertas actividades como mantenimiento que no exceden más allá de los \$500 anuales, a pesar de eso para el tercer año se realizará un mantenimiento general de alrededor de \$1500

* Respecto a la maquinaria agrícola, los dos primeros años se utilizará como trabajos ocasionales y pequeños que representan \$100 anuales y en el tercer año al realizar la renovación, se destinará lo mismo que en el año 2017

* El mantenimiento del equipo de ordeño se lo recomienda realizar cada seis meses y cada sesión cuesta \$400

* Los servicios básicos oscilan entre los mismos valores año a año, es por eso que se lo proyecta con una inflación anual del 2%

* La maquinaria se sigue depreciando 10% anual, el precio de la maquinaria del ordeño en el 2015 fue de \$2500



* Se destinan \$500 anuales para mantenimiento de infraestructura

* El impuesto predial oscila en 1,5% anual

* Se destina \$1000 anuales para capacitaciones al personal

Fuente: Autoría propia

Tabla 19 Flujo de caja proyectado propuesto

 Estado de resultados proyectado con financiamiento Finca Florencia Expresado en dólares					
Cuentas	Año referencial 2017	2018	2019	2020	
Ingresos					
Ingresos por venta de leche	\$ 16.348,67	\$ 19.945,37	\$ 23.535,54	\$ 27.065,87	
Ingreso por venta de terneros	\$ 50,00	\$ -	\$ -	\$ 50,00	
Ingreso por venta de terneras	\$ 500,00	\$ -	\$ 200,00	\$ -	
Ingreso por venta de ganado de descarte	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ -	\$ -	
(A) Total ingresos	\$ 17.248,67	\$ 20.295,37	\$ 23.735,54	\$ 27.115,87	
Costos De Produccion					
Sueldos y salarios	\$ 4.500,00	\$ 4.608,00	\$ 4.716,00	\$ 4.824,00	
Bono de Cumplimiento	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	
Beneficios sociales	\$ 750,00	\$ 768,00	\$ 786,00	\$ 804,00	
Aporte IESS	\$ 546,75	\$ 559,87	\$ 572,99	\$ 586,12	
Ropa de Trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	
Honorarios veterinario	\$ 875,00	\$ 962,50	\$ 991,38	\$ 1.021,12	
Alimentacion del ganado	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 2.991,12	\$ 3.080,85	
Medicinas	\$ 486,50	\$ 535,15	\$ 551,20	\$ 567,74	
Pastos permanentes	\$ 3.314,85	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	
Maquinaria agricola	\$ 425,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 425,00	
Mantenimiento equipo de ordeño	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	
Combustible	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	
Servicios básicos	\$ 806,40	\$ 822,53	\$ 838,98	\$ 855,76	
Depreciación maquinaria	\$ 249,96	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	
Total costos de producción	\$ 17.694,46	\$ 15.510,05	\$ 15.797,67	\$ 17.414,58	
Gastos					
Impuesto predial	\$ 70,00	\$ 71,05	\$ 72,12	\$ 73,20	
Mantenimiento infraestructura	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
Capacitaciones	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Intereses Préstamo	\$ -	\$ 408,40	\$ 285,27	\$ 149,56	
Total gastos	\$ 570,00	\$ 1.979,45	\$ 1.857,38	\$ 1.722,76	
(B) Total costos +Gastos	\$ 18.264,46	\$ 17.489,50	\$ 17.655,05	\$ 19.137,34	
Resultado del ejercicio (A-B)	\$ -1.015,79	\$ 2.805,87	\$ 6.080,49	\$ 7.978,53	
15 % P.T.U.	\$ -	\$ 420,88	\$ 912,07	\$ 1.196,78	
Utilidad A. Imp. Renta	\$ -	\$ 2.384,99	\$ 5.168,41	\$ 6.781,75	
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 524,70	\$ 1.137,05	\$ 1.491,99	
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ -	\$ 1.860,30	\$ 4.031,36	\$ 5.289,77	
 Flujo de caja con financiamiento Finca Florencia Expresado en dólares					
Cuentas	Año referencial 2017	2018	2019	2020	
Utilidad Neta del Ejercicio		\$ 1.860,30	\$ 4.031,36	\$ 5.289,77	
Depreciaciones		\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	
Inversiones	\$ -6.000	\$ -	\$ -	\$ -	
Crédito Recibido	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago Cap. Amortización Crédito		\$ -1.206,01	\$ -1.329,14	\$ -1.464,85	
Flujo de Caja	\$ -2.000,00	\$ 904,29	\$ 2.952,22	\$ 4.074,92	

Fuente: Autoría propia

2.3.2.4 Indicadores

Una vez teniendo los flujos de cada año, se va a proceder a medir su rendimiento mediante indicadores de factibilidad de proyectos, mismos que serán de gran ayuda al momento de decidir si emprender o no el proyecto.

El primer indicador es el VAN (Valor actual neto), mismo que se define como:

“La suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. (...)la regla de decisión será: se recomienda invertir en un proyecto cuando su $VAN > 0$ ” (Miranda, 2012, p. 266)

El siguiente indicador es la TIR (Tasa interna de retorno), mismo que se define como:

“Es la tasa de interés que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos” (Miranda, 2012, p. 269) y por lo tanto si un proyecto tiene una TIR mayor a la tasa de interés de referencia, el proyecto es rentable.

Por otro lado está el PRI (Período de recuperación de inversión) mismo que se define como:

“Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.” (PymesFuturo, 2010)

Y por último, se encuentra el ROI (Retorno sobre inversión), mismo que se define como:

“Es un índice financiero que mide y compara el **beneficio** o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.”(Economía Nivel Usuario, 2013)

Una vez entendido los conceptos de los indicadores que se van analizar, es momento de presentar los resultados de este proyecto de inversión de ganado:

Tabla 20 Indicadores financieros

Años	Flujo	VA	Flujos acumulados
0	\$ -2.000,00	\$ -2.000,00	
1	\$ 904,29	\$ 832,91	\$ 832,91
2	\$ 2.952,22	\$ 2.504,57	\$ 3.337,48
3	\$ 4.074,92	\$ 3.184,16	\$ 6.521,64
VAN		\$	4.521,64
TIR			85%

Inversión propia	\$ 2.000,00
Flujo inmediato	\$ 832,91
Faltante	\$ 1.167,09
Proporción	0,47
Meses	5,59
PRI	1 Año, 6 meses

ROI =	$\frac{\text{INGRESOS} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}}$
ROI =	$\frac{27.115,87 - 6.000}{6000}$
ROI =	3,52

INDICADORES	
Tasa de rendimiento esperado	8,57%
VAN	\$ 4.521,64
TIR	85%
PRI	1 Año, 6 meses
ROI	3,52

Fuente: Autoría propia

Estos resultados son muy alentadores, ya que nos indican que es viable este proyecto de inversión de ganado para el aumento de producción de leche y a su vez por primera vez la Finca Florencia presentará resultados positivos durante tres años consecutivos.

Viendo estos resultados, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- ✓ El VAN es positivo, por lo tanto se recomienda realizar el proyecto
- ✓ La TIR tiene un rendimiento mayor (85%) frente a la tasa de rendimiento esperada del horizonte de evaluación (8,57%) por lo tanto se recomienda realizar el proyecto.
- ✓ Se recupera la inversión en un tiempo corto (1 año 6 meses), menor al horizonte de evaluación planteado (3 años), por lo tanto se recomienda realizar el proyecto.
- ✓ Por cada dólar invertido en la compra de cabeza de ganado se recuperan \$3,52 y se confirma que la inversión es rentable frente a los beneficios obtenidos.

2.4 ANALISIS FODA

Una vez que se concluyó el análisis tanto externo como interno se puede entender de una mejor manera cuál es la situación que vive la Finca Florencia en sus alrededores y en su labor diario.

Y es por esa razón que se van a presentar ciertas matrices que resumen ordenadamente, según su peculiaridad, todo lo mencionado anteriormente.

Se van a definir brevemente cuáles son las cuatro fuerzas a estudiar:

- ✓ **Fortalezas:** “Es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.” (Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, 2012, p. 101)
- ✓ **Oportunidades:** “Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.” (Thompson et.al., 2012, p. 103)
- ✓ **Debilidades:** “Es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja. Se relaciona con 1) capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes 3) deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.” (Thompson et.al., 2012, p. 102)
- ✓ **Amenazas:** “Algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten a la empresa, vulnerabilidad ante

un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, etc.” (Thompson et.al., 2012, p. 103)

Y luego de esta valiosa información, se plantea el siguiente FODA:

Tabla 21Matriz FODA propuesta

FODA - FINCA FLORENCIA		
	POSITIVO (+)	NEGATIVO (-)
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	F1: Tecnología básica acorde al medio ganadero - Ordeño mecánico F2: Cuenta con un cliente fijo y cumplido que recolecta toda su producción F3: Registro de la leche entregada por día al intermediario F4: Equipamiento adecuado de instalaciones de ordeño F5: Cuenta con vacas de buena raza F6: Adecuada extensión de terreno para el pasto utilizado como fuente de energía para el animal F7: Disponibilidad de agua de la acequia (a disposición del animal)y también de consumo (a disposición del personal)	D1: Deficiente gestión administrativa D2: Deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional D3: Falta de registros productivos y reproductivos del ganado D4: Escasez de conocimiento sobre procesos productivos D5: Falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada D6: Imposibilidad de negociación del precio de la leche ofertada D7: Desconocimiento de la realidad financiera, por lo tanto falta de control sobre la propiedad
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Entidades como el MAGAP promueven capacitaciones sobre su manual de buenas prácticas de leche O2: AGROCALIDAD permite realizar estudios del suelo y de la leche para analizar su composición y calidad a precios accesibles para la industria ganadera O3: Tecnificación del sector ganadero O4: Recurso de difícil sustitución O5: Mercado lácteo amplio y de libre competencia O6: Mercado constante y de alta demanda O7: Apoyo de las organizaciones de la Junta de Agua para el abastecimiento del recurso	A1: Clima cambiante que afecta al suelo y a la alimentación del ganado A2: Proliferación de enfermedades virales A3: Crisis económica A4: Contaminación ocasionada por las florícolas A5: Disminución de la potencia de la energía eléctrica A6: Alza de precios en los insumos para la producción de leche A7: Susceptible al robo de ganado

Fuente: Autoría propia

2.4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

“La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.”(FRED, 2013, p. 80)

Ésta es una matriz donde se puntúa tanto las oportunidades como las amenazas para tener un foco de atención a las que se debe aprovechar y por otro lado a las que se debe disuadirlas para evitar que afecte de una manera significativa a la empresa. Mediante esta puntuación lo que se quiere lograr es encontrar los focos

claves de las fuerzas externas para luego crear planes de acción y dar prioridad a las de mayor puntaje.

Según (FRED, 2013, p. 81), existen cinco pasos a tomar en cuenta para realizar esta matriz:

1. Elaboración de una lista de los factores externos claves (primero las oportunidades y luego las amenazas). Se recomienda ser específico, claro y conciso.
2. Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Por lo tanto, la mayor calificación sería 4 puntos y la más baja sería 1. Si la respuesta es 4, quiere decir que la empresa está actuando muy bien frente a todos los desafíos externos que se presentan, pero si la respuesta es 1, se deberían reconsiderar las estrategias a utilizar frente a estos retos.

Luego de esta útil información, se plantea la matriz EFE para el caso de estudio: La Finca Florencia

Tabla 22 Matriz de evaluación de factores externos propuesto

	FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO - EFE	OPORTUNIDADES			
	O1: Entidades como el MAGAP promueven capacitaciones sobre su manual de buenas prácticas de leche	0,09	2	0,18
	O2: AGROCALIDAD permite realizar estudios del suelo y de la leche para analizar su composición y calidad a precios accesibles para la industria ganadera	0,09	3	0,27
	O3: Tecnificación del sector ganadero	0,07	2	0,14
	O4: Recurso de difícil sustitución	0,06	2	0,12
	O5: Mercado lácteo amplio y de libre competencia	0,08	2	0,16
	O6: Mercado constante y de alta demanda	0,06	3	0,18
	O7: Apoyo de las organizaciones de la Junta de Agua para el abastecimiento del recurso	0,07	3	0,21
	AMENAZAS			
	A1: Clima cambiante que afecta al suelo y a la alimentación del ganado	0,08	3	0,24
	A2: Proliferación de enfermedades virales	0,07	3	0,21
	A3: Crisis económica	0,07	1	0,07
	A4: Contaminación ocasionada por las florícolas	0,07	2	0,14
	A5: Disminución de la potencia de la energía eléctrica	0,06	2	0,12
	A6: Alza de precios en los insumos para la producción de leche	0,07	1	0,07
	A7: Susceptible al robo de ganado	0,06	2	0,12
	TOTAL	1,00		2,23

Fuente: Autoría propia

La puntuación obtenida para esta matriz fue de 2.23, la cual quiere decir que esta propiedad se encuentra levemente sobre el promedio. Y este resultado tiene sentido ya que actualmente no cuenta con estrategias para poder mitigar los factores externos que afectan a la propiedad, únicamente se ha actuado con medidas dictadas por la experticia en el asunto ganadero.

Tal como muestra la tabla, las oportunidades que tienen una gran significancia en esta propiedad, se basan en la ayuda externa recibida por instituciones dedicadas al medio ganadero como el MAGAP y AGROCALIDAD, ya que tienen un costo accesible y serán de gran importancia si los procesos que realiza esta empresa se alinearan a las buenas prácticas tanto de ordeño como estudio del suelo.

Es muy alentador dar a relucir las oportunidades que tiene esta propiedad y que por motivos de desconocimiento de gestión no se han sabido aprovechar al máximo y ahora es el momento para revertir las acciones y poder actuar de una mejor manera.

Por otro lado, la amenaza que más afecta a esta propiedad es el cambio de clima y aunque no se haya realizado un estudio de todas las fuerzas que influyen en el diario labor de esta empresa hasta el día de hoy, este factor es evidente y tal como se mencionó anteriormente, si se han tomado medidas de acuerdo a la experticia del mundo ganadero pero no son suficientes para la situación actual.

Y es por eso que este trabajo va a servir de mucha ayuda para poder tener planes de acción organizados y tecnificados para combatir con el entorno que se enfrenta la propiedad y poder aprovechar las oportunidades que se presentan.

2.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”(FRED, 2013, p. 122)

De igual manera para realizar esta matriz es necesario seguir los cinco pasos que se utilizaron para la ejecución de la matriz EFE. Pero existe una pequeña diferencia en el paso 3:

1. Elaboración de una lista de los factores internos claves (primero las fortalezas y luego las debilidades). Se recomienda ser específico, claro y conciso.
2. Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la influencia que tiene cada factor sobre el desempeño. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor clave una calificación del 1 (Mayor) al 2 (Menor) a los debilidades y del 3 (Menor) al 4 (Importante) a las fortalezas.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

De igual manera, sean cuantos sean los factores, la mayor calificación sería 4 puntos y la más baja sería 1. Si la respuesta está sobre la mitad, considerado la mitad como 2.5, quiere decir que tiene una fuerza interna intacta que genera valor a la empresa, pero si la respuesta es menor al promedio, ésta es una alerta para la generación de nuevas estrategias que ayuden a combatir las debilidades internas que están afectando a la empresa.

Luego de esta útil información, se plantea la matriz EFI para este caso de estudio:

Tabla 23 Matriz de evaluación de factores internos propuesto

	FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - EFI	FORTALEZAS			
	F1: Tecnología básica acorde al medio ganadero - Ordeño mecánico	0,06	3	0,18
	F2: Cuenta con un cliente fijo y cumplido que recolecta toda su producción	0,06	3	0,18
	F3: Registro de la leche entregada por día al intermediario	0,04	3	0,12
	F4: Equipamiento adecuado de instalaciones de ordeño	0,06	3	0,18
	F5: Cuenta con vacas de buena raza	0,1	4	0,4
	F6: Adecuada extensión de terreno para el pasto utilizado como fuente de energía para el animal	0,08	4	0,32
	F7: Disponibilidad de agua de la acequia (a disposición del animal) y también de consumo (a disposición del personal)	0,1	4	0,4
	DEBILIDADES			
	D1: Deficiente gestión administrativa	0,08	1	0,08
	D2: Deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional	0,07	2	0,14
	D3: Falta de registros productivos y reproductivos del ganado	0,06	1	0,06
	D4: Escasez de conocimiento sobre procesos productivos	0,04	1	0,04
	D5: Falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada	0,1	1	0,1
	D6: Imposibilidad de negociación del precio de la leche ofertada	0,05	2	0,1
	D7: Desconocimiento de la realidad financiera, por lo tanto falta de control sobre la propiedad	0,1	1	0,1
	TOTAL	1,00		2,40

Fuente: Autoría propia

Para el caso de la Finca Florencia, esta matriz arrojó un resultado de 2,40 sobre 4. Es una puntuación alentadora, ya que está a punto de llegar a la mitad establecida (2,5) y eso quiere decir que a pesar de que se tiene debilidades muy fuertes, ya

han sido detectadas a tiempo y se las pueden tratar mediante las estrategias que se propondrán en este trabajo.

El problema de esta propiedad radica en la mala administración, problemas de liderazgo y falta de procesos estandarizados, es por eso que se ha perdido el control en muchos aspectos como los mencionados y también en el ámbito financiero.

A pesar de tener tantos errores internos, uno de los propósitos de este trabajo es delimitar lo que se está haciendo mal y poder corregirlo con la propuesta de estrategias y todo un manual de control interno que incluyan las buenas prácticas que se deben seguir para el desarrollo sostenible en el tiempo.

De todas formas, es bueno también mencionar las fortalezas que tiene esta empresa para poder aprovecharla de una mejor manera. Esta Finca cuenta con un elemento muy importante que permite el desarrollo y crecimiento de la propiedad, mismo que es el acceso del agua, ya que es el principal recurso para el ámbito ganadero y en sí para la vida de todo el personal de la empresa.

A más de contar con el recurso más importante, también es una propiedad bien equipada, misma que está dentro del ámbito tecnificado de la ganadería del ordeño mecánico y a su vez cuenta con cabezas de ganado de buenas razas, y estas características dan paso al desarrollo de la propiedad.

Esta matriz ayuda a entender que a pesar de ser una empresa que está dando sus primeros pasos y que tiene muchas falencias, tiene un gran potencial que debe ser explotado para el bien de los involucrados.

2.4.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

En esta matriz se están analizando dos factores del FODA, mismos que son las fortalezas y las oportunidades.

La pregunta central de esta matriz es: ¿Qué fortalezas me permiten alcanzar / aprovechar mis oportunidades de negocio? Por lo tanto, en esta matriz se puntuarán a las fortalezas según su grado de consecución de las oportunidades. Si

la respuesta fue si, se tiene que puntuar con: Alta (5) o Media (3), pero si la respuesta fue no, se tiene que puntuar con Baja(1) (Moreno, 2009)

Una vez que se puntuaron las fortalezas, es necesario totalizar los valores de cada factor, para luego poder definir cuáles son las fortalezas y oportunidades que más afectan a esta empresa.

Para el caso de la Finca Florencia se van a tomar en cuenta las tres mejores puntuaciones de cada factor, en este caso los resultados fueron:

Tabla 24 Prioridades en la matriz de aprovechabilidad

Prioridad 1	F1: Tecnología básica acorde al medio ganadero - Ordeño mecánico	O2: AGROCALIDAD permite realizar estudios del suelo y de la leche para analizar su composición y calidad a precios accesibles para la industria ganadera
Prioridad 2	F5: Cuenta con vacas de buena raza	O1: Entidades como el MAGAP promueven capacitaciones sobre su manual de buenas prácticas de leche
Prioridad 3	F4: Equipamiento adecuado de instalaciones de ordeño	O6: Mercado constante y de alta demanda

Fuente: Autoría propia

Esta matriz, dio el mismo resultado que las matrices EFI y EFE, lo cual es correcto ya que demuestra la continuidad de este trabajo y empata sobre los puntos más importantes que se deben desarrollar en este plan de acción, mismas que serán el eje de acción al momento de la formulación de estrategias.

Dentro de esta matriz de aprovechabilidad, lo que se intenta hacer es tomar lo que mejor hace una empresa y contrastarlo con las oportunidades vigentes, para poder utilizar estas dos fuerzas y que den resultados positivos a la empresa a largo plazo.

Tabla 25 Matriz de aprovechabilidad propuesto

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD		Oportunidades	O1: Entidades como el MAGAP promueven capacitaciones sobre su manual de buenas prácticas de leche	O2: AGROCALIDAD permite realizar estudios del suelo y de la leche para analizar su composición y calidad a precios accesibles para la industria ganadera	O3: Tecnificación del sector ganadero	O4: Recurso de difícil sustitución	O5: Mercado lácteo amplio y de libre competencia	O6: Mercado constante y de alta demanda	O7: Apoyo de las organizaciones de la Junta de Agua para el abastecimiento del recurso	Totales	Puntuación Final
	Fortalezas										
	F1: Tecnología básica acorde al medio ganadero - Ordeño mecánico	5	5	5	3	3	5	1	27	1	
	F2: Cuenta con un cliente fijo y cumplido que recolecta toda su producción	1	1	1	3	3	5	1	15	5	
	F3: Registro de la leche entregada por día al intermediario	1	3	1	1	1	3	1	11	7	
	F4: Equipamiento adecuado de instalaciones de ordeño	5	5	3	3	3	3	1	23	3	
	F5: Cuenta con vacas de buena raza	5	5	3	3	3	5	1	25	2	
	F6: Adecuada extensión de terreno para el pasto utilizado como fuente de energía para el animal	3	5	1	1	1	1	1	13	6	
	F7: Disponibilidad de agua de la acequia (a disposición del animal)y también de consumo (a disposición del personal)	5	3	1	3	1	1	5	19	4	
	Totales	25	27	15	17	15	23	11	133		
Puntuación Final	2	1	5	4	6	3	7				

Fuente: Autoría propia

2.4.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En esta matriz se están analizando los otros dos factores del FODA, mismos que son las debilidades y las amenazas.

Pero esta matriz se diferencia de la de aprovechabilidad, porque maneja un tratamiento distinto, ya que la anterior realizaba un análisis de adentro hacia fuera (partiendo desde las fortalezas hacia las oportunidades), pero en este caso, se realizará un análisis de afuera hacia adentro, es decir partiendo de las amenazas hacia las debilidades.

Por lo tanto, la pregunta central de esta matriz será: ¿Qué incidencias tienen las amenazas en mis debilidades de organización? Como el nombre lo indica, que tan vulnerable es la empresa frente a sus amenazas.

Se puntuarán a las amenazas de acuerdo al grado de afectación en las debilidades. Y respondiendo a la pregunta central, si la respuesta fue si, se tiene que puntuar con: Alta (5) o Media (3), pero si la respuesta fue no, se tiene que puntuar con Baja(1) (Moreno, 2009)

Una vez que se puntuaron las amenazas, es necesario totalizar los valores de cada factor, para luego poder definir cuáles son las amenazas y debilidades que más afectan a esta empresa.

Para el caso de la Finca Florencia se van a tomar en cuenta las tres mejores puntuaciones de cada factor, para tomar medidas emergentes, ya que la interacción de estos factores ponen en riesgo la estabilidad de la organización.

Tabla 26 Prioridades en la matriz de vulnerabilidad

Prioridad 1	D3: Falta de registros productivos y reproductivos del ganado	A1: Clima cambiante que afecta al suelo y a la alimentación del ganado
Prioridad 2	D2: Deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional	A6: Alza de precios en los insumos para la producción de leche
Prioridad 3	D5: Falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada	A2: Proliferación de enfermedades virales

Fuente: Autoría propia

Tal como se mencionó en la matriz de aprovechabilidad, los resultados de esta matriz empatan con los resultados arrojados por las matrices EFI y EFE, igualmente representando continuidad en el trabajo y enfocándose en los factores más importantes que afectan a la empresa negativamente.

El problema focal de esta propiedad es la falta de gestión administrativa y de procesos, lo cuál conlleva a un ambiente laboral no tan cálido, falta de comunicación, de confianza y de cultura organizacional. Y todos estos problemas internos, hace que los procesos que caracterizan a esta Finca ganadera sean desorganizados, dando como resultado el desperdicio de recursos, tiempo y dinero.

Y como toda empresa, esta finca no se maneja sola sino que está delimitada por las fuerzas externas que afectan al entorno, y las más fuertes son las que se relacionan con el cambio climático, la alza de precios y la proliferación de enfermedades, mismas que no podemos controlar pero a su vez se pueden crear estrategias para minimizarlas.

Tabla 27 Matriz de vulnerabilidad propuesto

Matriz de Vulnerabilidad		Amenazas	A1: Clima cambiante que afecta al suelo y a la alimentación del ganado	A2: Proliferación de enfermedades virales	A3: Crisis económica	A4: Contaminación ocasionada por las florícolas	A5: Disminución de la potencia de la energía eléctrica	A6: Alza de precios en los insumos para la producción de leche	A7: Susceptible al robo de ganado	Totales	Puntuación Final
	Debilidades										
	D1: Deficiente gestión administrativa	3	3	1	1	3	5	3	19	5	
	D2: Deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional	5	3	3	3	1	5	5	25	2	
	D3: Falta de registros productivos y reproductivos del ganado	5	5	1	3	3	5	5	27	1	
	D4: Escasez de conocimiento sobre procesos productivos	5	5	1	1	3	1	1	17	6	
	D5: Falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada	5	5	3	3	3	3	1	23	3	
	D6: Imposibilidad de negociación del precio de la leche ofertada	1	1	3	1	1	1	1	9	7	
	D7: Desconocimiento de la realidad financiera, por lo tanto falta de control sobre la propiedad	3	3	5	1	1	5	3	21	4	
	Totales	27	25	17	13	15	25	19	141		
Puntuación Final	1	3	5	7	6	2	4				

Fuente: Autoría propia

2.4.5 MATRIZ DE IMPACTOS INTERNOS

Al igual que la matriz de evaluación de factores internos, esta matriz se enfoca en las dos fuerzas internas de la empresa, mismas que son las fortalezas y las debilidades.

Es un análisis organizacional de las condiciones internas de la empresa que permite encontrar los puntos en dónde centrar la atención, ya que esos puntos son de máxima intensidad y de carácter estratégico en la empresa. (Heredia, 2014, p. 41)

Para realizar esta matriz, se tiene que seguir los siguientes pasos, según: (Heredia, 2014, p. 43)

1. Listar las fortalezas y las debilidades verticalmente
2. Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza clave sobre la organización. Se debe elegir entre:
 - ✓ Impacto Alto
 - ✓ Impacto Medio
 - ✓ Impacto Bajo

Tabla 28 Matriz de impacto interno propuesto

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO	FACTORES	IMPACTO		
	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
	F1: Tecnología básica acorde al medio ganadero - Ordeño mecánico	X		
	F2: Cuenta con un cliente fijo y cumplido que recolecta toda su producción		X	
	F3: Registro de la leche entregada por día al intermediario		X	
	F4: Equipamiento adecuado de instalaciones de ordeño	X		
	F5: Cuenta con vacas de buena raza	X		
	F6: Adecuada extensión de terreno para el pasto utilizado como fuente de energía para el animal	X		
	F7: Disponibilidad de agua de la acequia (a disposición del animal) y también de consumo (a disposición del personal)	X		
	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
	D1: Deficiente gestión administrativa	X		
	D2: Deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional		X	
	D3: Falta de registros productivos y reproductivos del ganado	X		
	D4: Escasez de conocimiento sobre procesos productivos		X	
	D5: Falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada	X		
	D6: Imposibilidad de negociación del precio de la leche ofertada			X
	D7: Desconocimiento de la realidad financiera, por lo tanto falta de control sobre la propiedad		X	

Fuente: Autoría propia

El resultado de esta matriz es alentadora igualmente, ya que se tiene únicamente fortalezas con impacto medio-alto y esto quiere decir que las fuerzas internas de esta empresa tienen gran intensidad e impacto dentro del labor diario de esta finca y es por eso que se deben desarrollar de una manera inmediata para aprovechar el potencial de esta propiedad.

Por el lado de las debilidades, lo ideal sería que todos estos factores tuvieran un impacto bajo, pero lamentablemente esta matriz arroja, que de igual manera, estas fuerzas tienen un impacto medio-alto. Esto se ve reflejado por la desorganización en la parte administrativa, falta de liderazgo y escasez de procesos que enfrenta la Finca Florencia y que afectan significativamente a esta empresa.

De todas formas, todas las matrices que se han presentado demuestran el foco en donde se debe actuar para mitigar los impactos negativos y aprovechar los positivos.

2.4.6 MATRIZ DE IMPACTOS EXTERNOS

Al igual que la matriz de evaluación de factores externos, esta matriz se enfoca en las dos fuerzas externas de la empresa, mismas que son las oportunidades y amenazas.

Esta acción se orienta a la situación competitiva que vive la empresa y analiza el grado de beneficio o de afectación en que se puede encontrar la organización (VASQUEZ, 2012, p. 36)

Se puede decir que esta matriz es un medio para examinar la posición estratégica de una institución en un momento dado y para establecer las oportunidades y amenazas que necesitan atención, constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la institución y del curso de acción más conveniente.(VASQUEZ, 2012, p. 35)

De igual manera, se plantean los puntos a tomar en cuenta para la realización de esta matriz: (Heredia, 2014, p. 43)

1. Listar las oportunidades y las amenazas verticalmente
2. Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza clave sobre la organización. Se debe elegir entre:
 - ✓ Impacto Alto
 - ✓ Impacto Medio
 - ✓ Impacto Bajo

Tabla 29 Matriz de Impacto externo propuesta

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO	FACTORES	IMPACTO		
	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
	O1: Entidades como el MAGAP promueven capacitaciones sobre su manual de buenas prácticas de leche	X		
	O2: AGROCALIDAD permite realizar estudios del suelo y de la leche para analizar su composición y calidad a precios accesibles para la industria ganadera	X		
	O3: Tecnificación del sector ganadero		X	
	O4: Recurso de difícil sustitución			X
	O5: Mercado lácteo amplio y de libre competencia		X	
	O6: Mercado constante y de alta demanda	X		
	O7: Apoyo de las organizaciones de la Junta de Agua para el abastecimiento del recurso		X	
	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
	A1: Clima cambiante que afecta al suelo y a la alimentación del ganado	X		
	A2: Proliferación de enfermedades virales	X		
	A3: Crisis económica		X	
	A4: Contaminación ocasionada por las florícolas		X	
	A5: Disminución de la potencia de la energía eléctrica			X
	A6: Alza de precios en los insumos para la producción de leche		X	
	A7: Susceptible al robo de ganado		X	

Fuente: Autoría propia

Una vez más, es evidente cuáles son los puntos claves para el desarrollo de esta propiedad. Los resultados son los mismos que se han venido mencionando durante el estudio y análisis de las diferentes matrices.

De todas formas, es bueno mencionar que las oportunidades que actualmente posee la Finca Florencia, son de impacto medio- alto dentro de su situación actual y es por eso que se deben aprovechar la mayor cantidad de oportunidades posibles.

Por otro lado, las amenazas de igual forma son de impacto medio-alto, (lo ideal sería que todas sean de impacto bajo) pero de todas formas este trabajo permitió identificar lo que más afecta a esta propiedad y va a permitir encontrar las mejorar estrategias para mitigarlas.

2.5 MATRIZ FODA

Una vez que se plantearon los factores internos y externos que afectan a la Finca Florencia y a su vez, que se haya puntuado cada factor para conocer su relevancia sobre el negocio, es momento de la creación de estrategias que pueden combatir a las debilidades y amenazas y que pueden fortalecer a las fortalezas y oportunidades.

Para comenzar, se tiene que tomar en cuenta que una estrategia es:

“Ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.” (L.Wheelen, 2017, p.15)

Por otro lado la estrategia funcional es:

“El enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.” (L.Wheelen, 2017, p.15)

Luego de comprender el concepto verdadero de estrategias, podemos entender la razón de ser de esta matriz y la misma permite que las cuatro dimensiones (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) congenien entre sí para poder obtener estrategias cubriendo cada ámbito mencionado.

Esta armonización de los cuatro entorno, permitirán que la empresa esté preparado para desarrollarse y anticiparse a los desafíos externos.

Dentro de esta matriz se plantean dos tipos de estrategias:

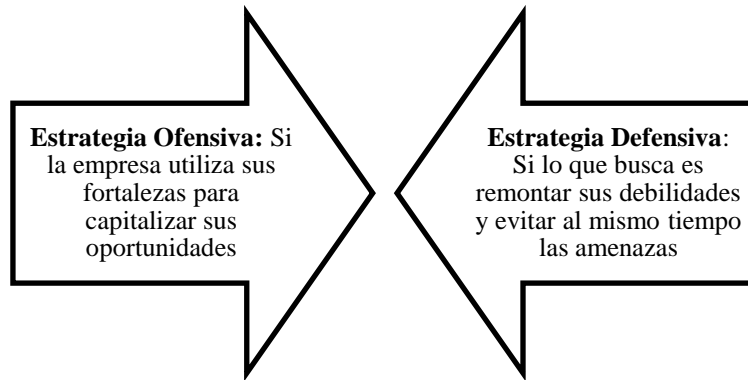


Figura 31 Tipos de estrategias

Fuente:FRED, D. (2013). CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA . MEXICO: PEARSON EDUCATION. P. 175

Pero a su vez, se pueden realizar estrategias dentro de los siguientes cuatro ámbitos:




Figura 32 Estrategias según FODA

Fuente:FRED, D. (2013). CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA . MEXICO: PEARSON EDUCATION. P. 175

En base a éstos cuatro último ámbitos, se realizarán las estrategias para la Finca Florencia:

2.5.1 ESTRATEGIAS FO


Tabla 30 Estrategias FO propuestas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO	
	FORTALEZAS
	F1: Tecnología básica acorde al medio ganadero - Ordeño mecánico F2: Cuenta con un cliente fijo y cumplido que recolecta toda su producción F3: Registro de la leche entregada por día al intermediario F4: Equipamiento adecuado de instalaciones de ordeño F5: Cuenta con vacas de buena raza F6: Adecuada extensión de terreno para el pasto utilizado como fuente de energía para el animal F7: Disponibilidad de agua de la acequia (a disposición del animal) y también de consumo (a disposición del personal)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
O1: Entidades como el MAGAP promueven capacitaciones sobre su manual de buenas prácticas de leche O2: AGROCALIDAD permite realizar estudios del suelo y de la leche para analizar su composición y calidad a precios accesibles para la industria ganadera O3: Tecnificación del sector ganadero O4: Recurso de difícil sustitución O5: Mercado lácteo amplio y de libre competencia O6: Mercado constante y de alta demanda O7: Apoyo de las organizaciones de la Junta de Agua para el abastecimiento del recurso	F6O2: Realizar análisis de suelo de manera permanente para mejorar los potreros en cuanto a nivel de producción por metro cuadrado y nivel nutricional F5O3: Mantener un registro del origen y descendencia del ganado para controlar la genética de la raza F1O1: Utilizar los programas gubernamentales para optimizar los recursos y aumentar la productividad F2O6: Realizar una correcta gestión veterinaria para disminuir los días improductivos del ganado F5O5: Ampliar la cartera de productos que produce la Finca Florencia (Venta de ganado) F7O7: Diseñar un plan de riego por gravedad para la utilización del recurso del agua responsablemente de la acequia y coordinando este uso con la comunidad F5O1: Obtener la certificación de las buenas prácticas de leche lo cual dará una ventaja competitiva frente a los otros productores

Fuente: Autoría propia

2.5.2 ESTRATEGIAS DO


Tabla 31 Estrategias DO propuestas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DO	
	DEBILIDADES
	D1: Deficiente gestión administrativa D2: Deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional D3: Falta de registros productivos y reproductivos del ganado D4: Escasez de conocimiento sobre procesos productivos D5: Falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada D6: Imposibilidad de negociación del precio de la leche ofertada D7: Desconocimiento de la realidad financiera, por lo tanto falta de control sobre la propiedad
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
O1: Entidades como el MAGAP promueven capacitaciones sobre su manual de buenas prácticas de leche O2: AGROCALIDAD permite realizar estudios del suelo y de la leche para analizar su composición y calidad a precios accesibles para la industria ganadera O3: Tecnificación del sector ganadero O4: Recurso de difícil sustitución O5: Mercado lácteo amplio y de libre competencia O6: Mercado constante y de alta demanda O7: Apoyo de las organizaciones de la Junta de Agua para el abastecimiento del recurso	D4O1: Asistir a las capacitaciones que promueve el estado para la obtención de conocimientos técnicos D5O1: Realizar el check list que el MAGAP propone para verificar en que situación se encuentra la empresa y diseñar un plan de mejoramiento D6O5: Ampliar la cartera de productos que produce la Finca Florencia (Venta de ganado) D1O2: Establecer cronogramas para monitorear el comportamiento del suelo y la calidad de leche D3O1: Diseñar procesos con el fin de dar seguimiento al comportamiento del ganado para que la toma de decisiones sea acertada

Fuente: Autoría propia

2.5.3 ESTRATEGIAS FA


Tabla 32 Estrategias FA propuestas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FA	
	FORTALEZAS
	F1: Tecnología básica acorde al medio ganadero - Ordeño mecánico F2: Cuenta con un cliente fijo y cumplido que recolecta toda su producción F3: Registro de la leche entregada por día al intermediario F4: Equipamiento adecuado de instalaciones de ordeño F5: Cuenta con vacas de buena raza F6: Adecuada extensión de terreno para el pasto utilizado como fuente de energía para el animal F7: Disponibilidad de agua de la acequia (a disposición del animal) y también de consumo (a disposición del personal)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
A1: Clima cambiante que afecta al suelo y a la alimentación del ganado A2: Proliferación de enfermedades virales A3: Crisis económica A4: Contaminación ocasionada por las florícolas A5: Disminución de la potencia de la energía eléctrica A6: Alza de precios en los insumos para la producción de leche A7: Susceptible al robo de ganado	F4A2: Readecuar la infraestructura con el fin de tener sanidad animal y bioseguridad F5A3: Identificar al ganado enfermo para venderlo como ganado de descarte y no incurrir en gastos innecesarios F6A1: Optimizar el manejo de los potreros mediante la rotación de los mismos para tratar de mitigar las grandes precipitaciones o la sequía F4A6: Diseñar un sistema de control de inventario para evitar caer en gastos innecesarios respecto a alimentos, medicinas o herramientas F5F6A7: Implementar cercado eléctrico durante el todo el día para la división de potreros y seguridad de la empresa

Fuente: Autoría propia

2.5.3 ESTRATEGIAS DA

Tabla 33 Estrategias DA propuestas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DA	
	DEBILIDADES
	D1: Deficiente gestión administrativa D2: Deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional D3: Falta de registros productivos y reproductivos del ganado D4: Escasez de conocimiento sobre procesos productivos D5: Falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada D6: Imposibilidad de negociación del precio de la leche ofertada D7: Desconocimiento de la realidad financiera, por lo tanto falta de control sobre la propiedad
AMENAZAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
A1: Clima cambiante que afecta al suelo y a la alimentación del ganado A2: Proliferación de enfermedades virales A3: Crisis económica A4: Contaminación ocasionada por las florícolas A5: Disminución de la potencia de la energía eléctrica A6: Alza de precios en los insumos para la producción de leche A7: Susceptible al robo de ganado	D1A6: Implementar un control de gastos para identificar los de mayor impacto y realizar ajustes D3A2: Documentar la información del ganado para prevenir enfermedades D5A2: Utilizar los programas que el gobierno facilita para la capacitación técnica del manejo de ganado D1A1: Realizar un plan de acción frente al cambio climático

Fuente: Autoría propia

3. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

3.1 INTRODUCCIÓN

Como se pudo evidenciar en el capítulo 2, uno de las grandes debilidades de esta empresa es que no tiene procesos estandarizados y esta es una de las razones por las cuáles la producción es desordenada y desorganizada.

Por lo tanto, parte de la propuesta de este trabajo es realizar un manual de procedimientos para los procesos centrales de la propiedad, mismos que se han identificado como: El ordeño, la cría de terneras y la siembra del pasto.

Y antes de empezar con la propuesta de procesos, primero se va a proporcionar cierta información que se cree importante para la elaboración de mapeo de procesos, flujogramas y manuales.

A continuación se presenta el inventario de cabezas de ganado con la que actualmente la Finca Florencia se maneja:

Tabla 34 Inventario de cabeza de ganado

Inventario de cabeza de ganado a Noviembre 2017 - Finca Florencia			
Nombre	Raza	Edad en años	Producción de leche en promedio en litros
Perla	Brown Swiss	8	25
Corazón	Holstein	9	25
Rosa	Holstein	9	25
Yoli	Holstein	5	20
Estrella	Holstein	2	22
Luna	Holstein + Jersey	4	20
Muñeca	Holstein	4	20
Lucero	Holstein	6	22
Lucy	Holstein	1	
Matilde	Holstein	9 Meses	Terneras no productoras
Bianca	Holstein	4 Meses	

Fuente: Autoría propia

Tal como se lo mencionó en el capítulo 2, una de las fortalezas que tiene un gran impacto en la empresa es que cuenta con buenas razas de ganado bovino, tal como es la Holstein, misma que se caracteriza por su procedencia holandesa y su color

blanco y negro. Esta raza es considerada como la uno por su calidad y alta producción de leche. En promedio puede producir entre 25 a 50 litros diarios. (Villacreces, 2010, p. 18)

Esta información es de gran importancia, ya que la empresa no está aprovechando al máximo su producción teniendo un recurso tan valioso.

La raza Brown Swiss no se queda atrás, siendo considerada la segunda mejor con adaptabilidad a climas como lo presenta la Finca Florencia. Por otro lado, se caracteriza por poseer doble propósito, producción de leche y de carne. (Villacreces, 2010, p. 19)

Y por último se tiene a las vacas jersey, misma que se caracteriza por su pequeño tamaño y su gran producción de leche con grasa a comparación de las demás razas de mayor tamaño. (Villacreces, 2010, p. 20)

Para mantener la salud y la nutrición de estas vacas es necesario que su alimentación sea equilibrada mediante el pasto y el balanceado. Y es aquí donde interviene la importancia de los potreros, ya que deben ser lotes con distintas plantas que permitan el crecimiento del ganado y aumente la producción de leche.

Entre los más importantes está la alfalfa, que es considerada como uno de los mejores alimentos para el desarrollo de ganado al contener un gran contenido de proteína y vitaminas; y a su vez por la adaptación al entorno de la Finca Florencia.

El trébol presenta una ventaja al propagarse rápidamente por las semillas que se dispersan por la lluvia. Y si éste último se junta con el Ray Grass crearán un pasto lleno de proteínas y con larga duración de la misma.

Por otro lado, es importante reconocer que las vacas también necesitan alimento complementario, mismo que se lo conoce como el balanceado. Se caracteriza por su elaboración, que consiste en soya, afrechillo, palmiste, morochillo y pecutrin. Este alimento es mezclado a su vez con melasa y sal medicada, igualmente sirve como una fuente de energía basada en azúcar de caña.

Una vez entendido estas características, es momento de empezar al levantamiento de procesos para poder estandarizarlos y sacar provecho de los recursos que presenta esta propiedad.

3.2 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos se define como:

“un formato alternativo a un diagrama de flujo lineal. Tiene varias columnas que representan las fuentes de diversos departamentos. Una vez completado representa como el output va pasando por las distintas funciones y como se relacionan las unidades operativas, ante un determinado proceso. Según Galloway (1998) como lo citó (Buitrango & Valbuena, 2007 , p. 20)

Dentro del capítulo 1, se detalló la teoría del mapa de procesos y cuáles eran los tipos de procesos mismos que se detallan brevemente a continuación:

- ✓ Procesos estratégicos: Se encargan de cumplir y alinearse al objetivo de la empresa
- ✓ Procesos operativos: Permiten generar el producto que la empresa que se entrega al cliente
- ✓ Procesos de apoyo: Procesos de soporte que ayudan a la consecución de los procesos operativos

Durante mucho tiempo, esta empresa realiza las actividades por separado, pero a continuación se planteará el mapa de procesos para la Finca Florencia y quedará como evidencia que todos los procesos que realiza esta organización tienen conexiones entre sí y que todos los esfuerzos para mejorar y desarrollar esta propiedad deben ser tomados en cuenta como procesos interfuncionales, y que si no se trabaja en conjunto los resultados van a seguir siendo como lo ha vivido esta empresa por 6 años.

A continuación, se presenta la propuesta del mapa de procesos:

MAPA DE PROCESOS DE LA FINCA FLORENCIA

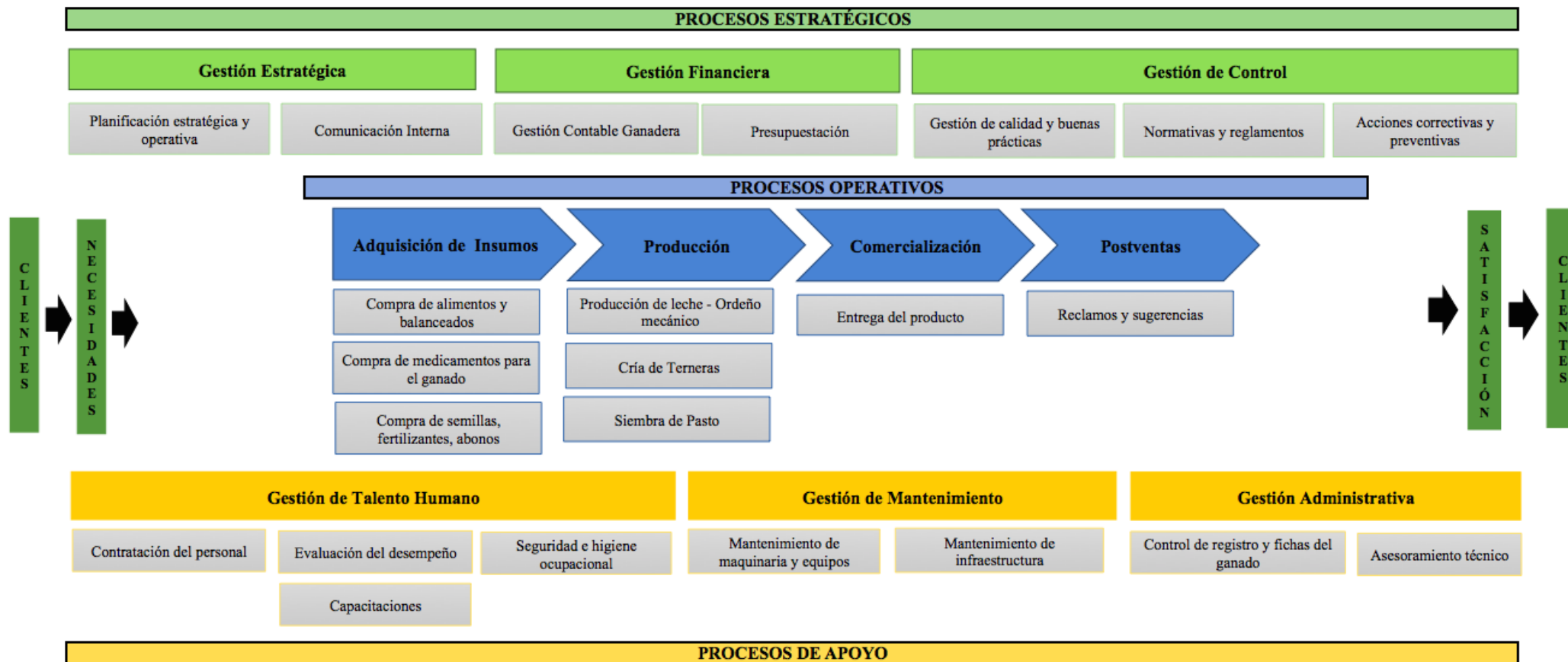


Figura 33 Mapa de procesos de la Finca Florencia propuesto

Fuente: Autoría propia

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, es necesario realizar ciertos cambios para que esta empresa se desarrolle y de sus frutos. Y es por eso que a partir de este mapa se van a definir los procesos esenciales para la empresa y a su vez se plantearán las interconexiones necesarias para el logro del funcionamiento correcto de esta empresa.

El proceso estratégico es uno de los más importantes, ya que está alineado con la misión de la empresa, y a su vez genera mecanismos de control de todas las actividades que realiza la organización, permitiendo tener un panorama más claro del funcionamiento de la Finca Florencia para luego tomar decisiones con información clara, real y ordenada.

Para esta empresa, se lo ha dividido en tres grandes pilares:

- ✓ Gestión estratégica: Está relacionado con toda la parte administrativa y abarca los siguientes procesos:

- ❖ Planificación estratégica y operativa: La inclusión de este proceso permitirá planificar las acciones que tomará la Finca Florencia, tomando en cuenta los análisis realizados tanto interna como externamente.

Este proceso permitirá estar preparados a los cambios que presenta el entorno, generando un ambiente de toma de decisiones y formulación de estrategias ante diferentes posibles escenarios que esta empresa pueda enfrentar contando con información real.

- ❖ Comunicación interna: Una de las falencias de esta empresa es la falta de comunicación que conlleva a la falta de confianza, teniendo como resultado un ambiente laboral no adecuado.

Es por esta razón, que se implementará un proceso que abarque únicamente espacios de conversación para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo. Este proceso permitirá tomar en cuenta más al recurso humano, entender sus necesidades y trabajar en ello.

- ✓ Gestión financiera: Está relacionado con el análisis de la información contable que presenta esta empresa y los resultados de cada período.

- ❖ Gestión contable ganadera: En este proceso se plantean las cuentas estratégicas que esta empresa maneja, ya sean los ingresos que perciben, como también los costos y gastos relacionados a su giro de negocio.

Esta contabilidad básica, permite conocer la realidad de la empresa y sobre ello tomar decisiones sobre el manejo adecuado de recursos para tener un resultado positivo por periodo.

- ❖ Presupuestación: Es importante proyectar el comportamiento futuro de la empresa mediante la presupuestación de las cuentas estratégicas para cumplir lo planificado, tener más control sobre las finanzas y estar preparados para los años siguientes.

- ✓ Gestión de control: Es el proceso relacionado con la medición de cumplimiento de los objetivos planteados

- ❖ Gestión de calidad y buenas prácticas: Este proceso está relacionado con las normativas de las buenas prácticas ganaderas, sobretodo de la producción lechera. Este documento es de gran importancia, ya que avala sobre todo el proceso de ordeño, que es uno de los principales dentro del giro de negocio de la empresa.

- ❖ Normativas y reglamentos: Este proceso abarca el manual de control interno, mismo que contiene las políticas, funciones y responsabilidades de todas las áreas de la empresa.

- ❖ Acciones correctivas y preventivas: En este proceso se realiza la medición de resultados de los dos procesos anteriores, se analiza el trabajo y se toman medidas correctivas en el caso de no lograr los requerimientos o acciones preventivas cuando detectamos un punto débil en la cadena empresarial.

Por otro lado se encuentran los procesos de apoyo, mismo que sirven de soporte tanto para los procesos estratégicos como los operativos y en esta ocasión se divide en tres grandes pilares:

✓ Gestión de talento humano: El recurso humano es uno de los cimientos para que la empresa crezca y mediante esta gestión se quiere motivar y empoderar al personal para trabajar en equipo y lograr la consecución de los objetivos.

❖ Contratación: Este proceso consiste en seleccionar al personal correcto de acuerdo a su experiencia, habilidad y proactividad para cumplir con los procesos de producción siguiendo las normativas planteadas.

❖ Capacitaciones: El personal que esté capacitado va a poder responder a emergencias de una manera acertada y no precipitada. Es por eso que a pesar de tener asesoría ganadera o agrónoma, se requiere que el personal tenga conocimiento de todos estos temas para que esté listo para cualquier circunstancia.

❖ Evaluación de desempeño: La retroalimentación siempre es importante para el crecimiento continuo. Se medirá el desempeño de los trabajadores mediante cumplimiento de objetivos tanto de producción como de mejoras internas.

❖ Seguridad e higiene ocupacional: Es importante que el personal se sienta seguro y a gusto en el trabajo, se tiene que tomar en cuenta que la empresa se encuentra al aire libre y se trabaja con seres vivos y los colaboradores se encuentran expuestos a enfermedades o propensos a accidentes de trabajo.

Es por eso que este proceso se encarga de asegurar que la ropa de trabajo sea la adecuada y en sí que las condiciones de trabajo sean las mejores de acuerdo al entorno en donde se desarrollan.

- ✓ Gestión de mantenimiento: Para el logro de todos los procesos expuestos y en sí de toda la gestión de la empresa es necesario que todo se encuentre en orden para que el trabajo no sea interrumpido.
 - ❖ Mantenimiento de maquinarias y equipos: Este proceso está relacionado principalmente con el proceso del ordeño, ya que si no se tiene en cuenta el mantenimiento del mismo, se va a parar la producción de leche y presentará un trabajo manual innecesario para el personal. Es un proceso de supervisión de toda la maquinaria existente para que ésta no presente fallos durante su utilización y disminuya su productividad.
 - ❖ Mantenimiento de infraestructura: Este proceso tiene como fin preservar la infraestructura y a su vez generar un buen rendimiento del mismo, es por eso que debe seguir estándares de higiene, de ventilación, de seguridad, etc para que todas las locaciones de la empresa se encuentren listas para su uso sin inconvenientes.
- ✓ Gestión administrativa: Está relacionado con la coordinación y a su vez documentación de las actividades importantes de la empresa.
 - ❖ Control de registro y fichas del ganado: Este proceso se refiere a la documentación de la información relacionada con los procesos productivos de la empresa. Dentro de los manuales de procedimientos se podrán observar los formatos planteados para la recolección de información ordenada y de fácil comprensión para una mejor visualización del panorama y toma de decisiones concretas.
 - ❖ Asesoría técnica: Este proceso está encargado de la selección de profesionales externos (veterinario e Ing. Agrónomo) para que brinden consultoría frente a cualquier inquietud de la empresa.

Y es la hora de desembocar en lo procesos que definen la razón de ser la empresa, los procesos operativos que se dividen en cuatro grandes pilares:

- ✓ Adquisición de insumos: Este proceso es sumamente importante ya que depende de los insumos que se tenga para procurar la calidad del producto que se ofrece.

Es por esa razón que se debe seleccionar correctamente a los proveedores por su confiabilidad del producto, por su tiempo de entrega, por su cumplimiento, por su reconocimiento, con el fin de asegurar la calidad de los insumos que se van a adquirir. Dentro de este proceso se tiene tres tipos de adquisiciones:

- ❖ Compra de alimentos y balanceados: Está relacionado con la correcta nutrición del ganado bovino para el incremento de la producción de leche.
 - ❖ Compra de medicamentos para el ganado: El ganado bovino necesita ciertas dosis de vacunas, desparasitantes y otros para procurar el crecimiento adecuado y la prevención de enfermedades, en el caso de que existieran, es necesario tener los antibióticos necesarios.
 - ❖ Compra de semillas, fertilizantes, abonos: Está relacionado con la siembra del pasto, principal fuente de alimentación del ganado bovino.
- ✓ Producción: Llegamos al proceso central de la empresa, el mismo que se debe cumplir con todos los requisitos para poder brindar el producto final al cliente.
- ❖ Ordeño mecánico: Este proceso está relacionado con la extracción de leche cruda del ganado bovino. Tiene conexión con la gestión de control ya que se toma en cuenta el manual de buenas prácticas para la entrega del producto.
 - ❖ Cría de terneras: Este proceso tiene como fin la cría de terneras para mejorar la raza, conservar la genética, crecimiento del rebaño y a su vez incrementar la producción de leche.

- ❖ Siembra de pasto: Este proceso se relaciona con el buen manejo de potreros para aprovechar las hectáreas de la propiedad con el fin de aumentar la producción de leche del ganado.
- ✓ Comercialización: Incluye los requisitos necesarios para preservar la leche en su estado natural hasta ser entregado al cliente.
- ❖ Entrega del producto: Este proceso se encarga del almacenamiento del producto final y la coordinación con el cliente para su retiro, preservando su estado natural y con las mismas características que se presentaron al momento de la extracción de leche.
- ✓ Postventas: Una vez entregado el producto final, es momento de realizar un seguimiento para obtener retroalimentación ya sea sobre el producto en sí, la atención al cliente o cualquier factor que el cliente considere necesario.
- ❖ Reclamos y sugerencias: Este proceso sirva para medir el desempeño de la empresa, es una calificación para el producto, para la atención, para la higiene del lugar, entre otros factores.

Dentro de este proceso se reciben todas las sugerencias que el cliente desea compartir para poder empezar un ciclo de mejoramiento continuo. Este proceso se relaciona con la gestión de control en especial con las acciones correctivas y preventivas.

Una vez que se recorrió brevemente sobre todos los procesos que la Finca Florencia debe manejar, se han elegido tres procesos para caracterizarlos y modelarlos. Los mismos que son los procesos de producción, ya que al ser los centrales de la empresa deben ser los más claros y seguir los procedimientos paso a paso para procurar la entrega de leche cruda de calidad.

3.3 FLUJOGRAMAS






Dentro del capítulo uno se especificaron los conceptos que se incluyen dentro la administración de procesos. Y el tema de flujogramas, fue el único que no se tomo en cuenta dentro de ese capítulo para describir los componentes del flujo antes de realizar la propuesta del manual de procedimientos.

Por lo tanto, para refrescar los conceptos, un flujograma es “Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza”(Ministerio de Salud de Peru , 2015 , p. 1)

Y los símbolos que se deben utilizar para realizar este flujograma son los siguientes, según (Gudiño & Rodriguez, 2007, p. 115)

Tabla 35 Simbología para los flujogramas

SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;">DESCRIPCIÓN CORTA</div> <div style="padding-top: 5px;">EJECUTOR</div> </div>	OPERACIÓN Representa cualquier actividad. El primer segmento describe el nombre y en el segundo describe el responsablees el nombre del proceso
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">¿CONDI CIÓN?</div>	DECISIÓN Punto de decisión entre dos alternativas de flujo
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;">NOMBRE DOCUMENTO</div> </div>	DOCUMENTACIÓN El nombre del registros generados de una actividad
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">D</div>	ESPERA Cuando un producto debe esperar antes de pasar a la siguiente actividad

	TRANSPORTE Indica la dirección de la salida del producto
	ALMACENAMIENTO Almacenamiento programado en condiciones requeridas por la naturaleza del producto
	DIRECCIONAMIENTO Flechas que especifican hacia donde se dirigen las actividades
	CONECTOR Símbolo que conecta el flujo entre hoja y hoja
	LIMITES Indican el inicio y el fin del proceso

Fuente:Gudiño, D., & Rodriguez, J. (2007). Propuesta de mejoramiento de procesos internos del área de crédito y cobranzas para la cooperación previsión ahorro y desarrollo COOPAD . QUITO, PICHINCHA, ECUADOR : Propia .

Existen más símbolos, de acuerdo al proceso que se va a utilizar, pero estos símbolos han sido seleccionados para el manual de procedimientos de esta empresa, ya que son de gran importancia dentro de los procesos ganaderos que se van analizar.

4. CONTROL INTERNO

4.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos se define como:

“un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.”(Secretaría de relaciones exteriores , 2004, p. 6)

Y para esta propuesta, se va a utilizar una plantilla de manual de procedimientos donde se incluirán los siguientes elementos, según (Idrovo, 2015)

- ✓ Propósito: Responde a la pregunta, ¿para qué se realiza este proceso?
- ✓ Alcance: Está relacionado con la delimitación del proceso, es decir, definir el inicio y el fin
- ✓ Responsable: Responde a la pregunta, ¿quién lo hace?
- ✓ Definiciones: Conceptos necesario para entender la lectura del diagrama de flujo
- ✓ Protocolo de actividades: Directrices acatadas por la empresa para el cumplimiento del proceso
- ✓ Indicadores: Medición del desempeño del proceso
- ✓ Información documentada: Leyes, códigos, manuales que sustenten la razón de ser del proceso
- ✓ Registros: Documentación que da como resultado la ejecución del proceso
- ✓ Diagrama de flujo: Representación gráfica del proceso

- ✓ Tiempo por actividad: Es un cuadro resumen que permite la lectura de un manera más simple del diagrama de flujo
- ✓ Firmas pertinentes: Autorización que validan al manual de procedimiento

Con esta información se procederán a realizar los manuales para los tres procesos más importantes de la Finca Florencia:

4.1.1 ORDEÑO

 FINCA FLORENCIA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO	ORDEÑO MECÁNICO	
Edición No. 01		

1. PROPÓSITO:

Extraer leche cruda de una manera eficiente, mediante el uso de tecnología acorde al medio ganadero bajo la normativa del manual de buenas prácticas para la entrega del producto de calidad, considerando el manejo adecuado del ganado bovino.

2. ALCANCE:

Este procedimiento aplica para el ganado apto para la producción de leche, es decir a todas las vacas que ya hayan experimentado su primer parto. Se excluyen a las terneras, vaconas en celo y vacas secas.

3. RESPONSABLES:

Producción: José Marcelo Chulde Mera, único empleado de la Finca Florencia

Supervisión: Estuardo Salgado / Tania Vásconez, dueños de la Finca Florencia

4. DEFINICIONES:

Terneras: Ganado comprendido entre cero a ocho meses

Vaconas: Ganado comprendido entre nueve meses a un año y medio. En esta etapa las vaconas se ponen en celo y se las cruza de manera natural o con inseminación artificial, para que luego de nueve meses paran a su cría y estén lista para su primer producción de leche.

Vacas Secas: Ganado a partir del segundo parto, como se había comentado, la gestación de las crías dura 9 meses, y se considera a las vacas secas cuando llegan a su 7mo mes de embarazo y se les induce al corte o secado de su producción de leche para el descanso de las glándulas mamarias y prevención de entrada de organismos bacterianos mediante sus ubres.

5. PROTOCOLO DE ACTIVIDADES:

El proceso del ordeño se lo realizará dos veces al día, siendo el primer horario a las 6:00 y el segundo a las 16:30 para que el ganado entre en rutina y su estimulación sea más fácil y genere mejores resultados.

El personal debe estar con botas de caucho y su ropa de trabajo sin punzantes para evitar daño al animal y accidentes de trabajo.

Antes que el ganado ingresa a la sala de ordeño, es necesario que el bebedero esté lleno y el alimento (balanceado + melaza) se encuentre listo en su comedor para evitar alterar al animal.

No se permitirá el acceso de personas ajenas a la producción o de animales de otras especies que interrumpan la tranquilidad del ganado y alteren su producción.

Se utilizará únicamente las herramientas y accesorios destinadas a la producción de leche para procurar la higiene y las buenas prácticas, mismas que deberán ser organizadas y encontrarse listas para el proceso con el fin de evitar pérdidas de tiempo.

Una vez que se finaliza el proceso de ordeño, es necesario la esterilización de la maquinaria y la limpieza con agua a presión de la sala de espera para evitar la propagación de enfermedades.

Se debe verificar semanalmente si la maquinaria se encuentra lista y sin novedades para el proceso del ordeño diario.

Se debe procurar la existencia de alimento del ganado semanalmente para que durante el proceso no existan problemas de producción.

6. INDICADORES:

Tabla 36 Indicadores del proceso del ordeño propuesto

Nombre	Promedio diario de producción de leche				
Descripción	Es un promedio expresado en litros de leche diarios del total de las vacas aptas para la producción. De esta forma se va a poder realizar un registro a detalle de los litros diarios que produce cada vaca y a su vez tener un mayor control por cabeza de ganado.				
Fórmula	$\frac{\text{Total de leche diario de vaca 1} + \text{Total de leche diario de vaca 2} + \dots + \text{Total de leche diario de vaca N}}{\text{Número total de cabezas de ganado productoras de leche}}$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Diario	Positiva	110 Litros	135 Litros	Marcelo Chulde	Florencia Salgado

Nombre	Presencia de Mastitis				
Descripción	La mastitis es la inflamación de las glándulas mamarias y provoca cambios en la composición bioquímica de la leche. Por lo tanto es una enfermedad que afecta al ganado y a la producción y durante cada sesión de ordeño el empleado está encargado de realizar el tacto de la ubre para prevenir a tiempo la mastitis				
Fórmula	$\frac{\text{Número de pezones con mastitis}}{\text{Número total de pezones}} \times 100$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	Negativa	0%	15%	Marcelo Chulde	Tania Vásquez

Nombre	Tiempo promedio de ordeño por cabeza de ganado				
Descripción	Es un promedio de tiempo en el que se demora en desarrollar el proceso de ordeño. Este indicador es muy importante ya que se trabaja con seres vivos expuesto a maquinaria y tiene que tener un tiempo límite para evitar complicaciones de salud.				
Fórmula	$\frac{\text{Tiempo total del proceso del ordeño mecánico}}{\text{Número total de cabezas de ganado productoras de leche}}$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	Negativa	8 minutos	10 minutos	Marcelo Chulde	Tania Vásquez

Fuente: Autoría propia

7. INFORMACIÓN DOCUMENTADA:

Este manual se rige mediante las normativas expuestas por el Manual de Aplicabilidad de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche que otorgan el MAGAP y AGROCALIDAD.

8. REGISTROS:

Para tener control del proceso del ordeño mecánico, es necesario realizar ciertos registros diarios, los cuales se han priorizado en:

Registro por cabeza de ganado: Se utilizará como base el inventario de ganado y se colocará diariamente la producción de cada sesión por animal.



PRODUCCIÓN DE LECHE POR CABEZA DE GANADO

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera
PERÍODO: 01 al 15 de Enero 2018

Día	Fecha	Producción de leche por cabeza de ganado expresada en litros															
		Perla		Corazón		Rosa		Yoli		Estrella		Luna		Muñeca		Lucero	
		Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde
Lunes	01-ene																
Martes	02-ene																
Miércoles	03-ene																
Jueves	04-ene																
Viernes	05-ene																
Sábado	06-ene																
Domingo	07-ene																
Lunes	08-ene																
Martes	09-ene																
Miércoles	10-ene																
Jueves	11-ene																
Viernes	12-ene																
Sábado	13-ene																
Domingo	14-ene																
Lunes	15-ene																
		TOTAL AL 15 DE ENERO DEL 2018															

Figura 34 Registro por cabeza de ganado

Fuente: Autoría Propia

Registro diario de leche: Totalización del registro de cabeza de ganado.



REGISTRO DIARIO DE LECHE

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera

PERÍODO: 01 al 15 de Enero 2018

Día	Fecha	Total Litros en la Mañana	Total Litros en la Tarde	Total litros diarios
Lunes	01-ene			
Martes	02-ene			
Miércoles	03-ene			
Jueves	04-ene			
Viernes	05-ene			
Sábado	06-ene			
Domingo	07-ene			
Lunes	08-ene			
Martes	09-ene			
Miércoles	10-ene			
Jueves	11-ene			
Viernes	12-ene			
Sábado	13-ene			
Domingo	14-ene			
Lunes	15-ene			
TOTAL				

Figura 35 Registro diario de leche

Fuente: Autoría Propia

Registro de enfermedades: En caso de tener enfermedades, se debe registrar todo en un formato plantilla con las fechas para sustentar que esos días no se produjo leche y a su vez tener un control de las visitas médicas y antibióticos necesarios.



REGISTRO DE ENFERMEDADES

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera

ASESORÍA: Dr. Wagner Rivera

SUPERVISIÓN: Tania Vásconez y Estuardo Salgado

Nombre	Fecha	Síntomas	Diagnóstico	Medicación	Observaciones	Visita del seguimiento	Fecha de alta

Figura 36 Registro de enfermedades

Fuente: Autoría Propia

Registro de mantenimiento de maquinaria: Se utilizará para registrar las novedades y colocar las fechas de mantenimiento ya sean preventivos o correctivos.



REGISTRO DE MANTENIMIENTO

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera

SUPERVISIÓN: Tania Vásquez y Estuardo Salgado

Máquina	Fecha	Mantenimiento preventivo	Mantenimiento por fallas	Observaciones	Nueva fecha de mantenimiento

Figura 37 Registro de mantenimiento

Fuente: Autoría propia

Registro de alimentos del ganado: Se utilizará para tener control sobre lo que se les otorga al ganado y será más fácil encontrar el punto para volver a ordenar el balanceado y evitar desabastecimiento



REGISTRO DE ALIMENTO

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera

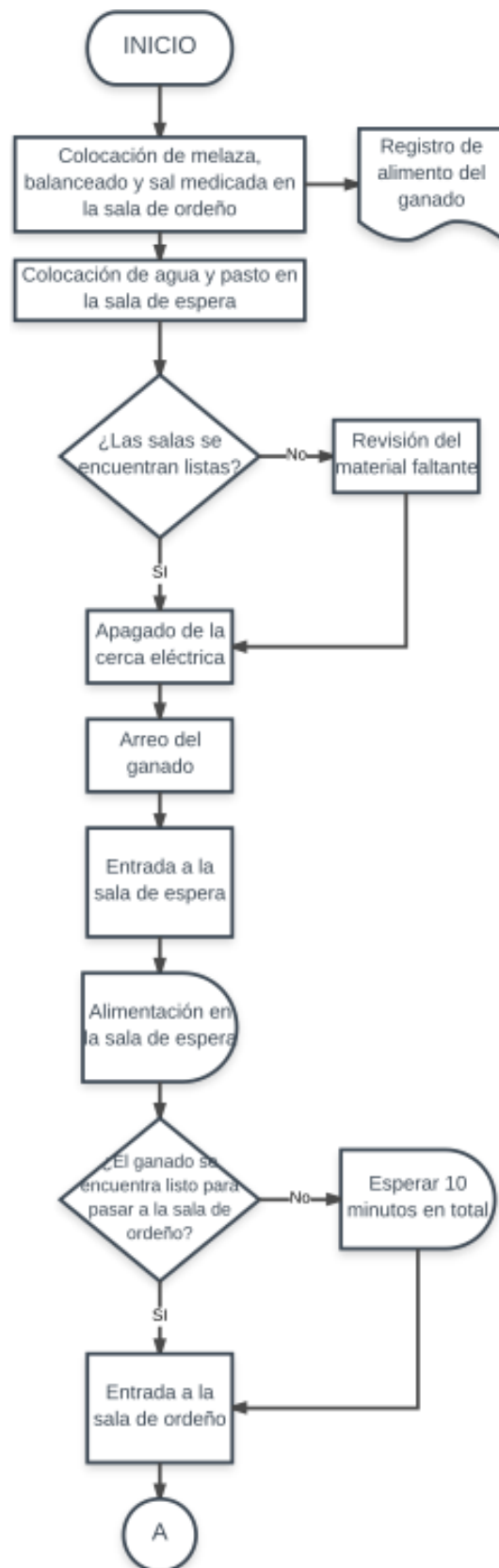
SUPERVISIÓN: Tania Vásquez y Estuardo Salgado

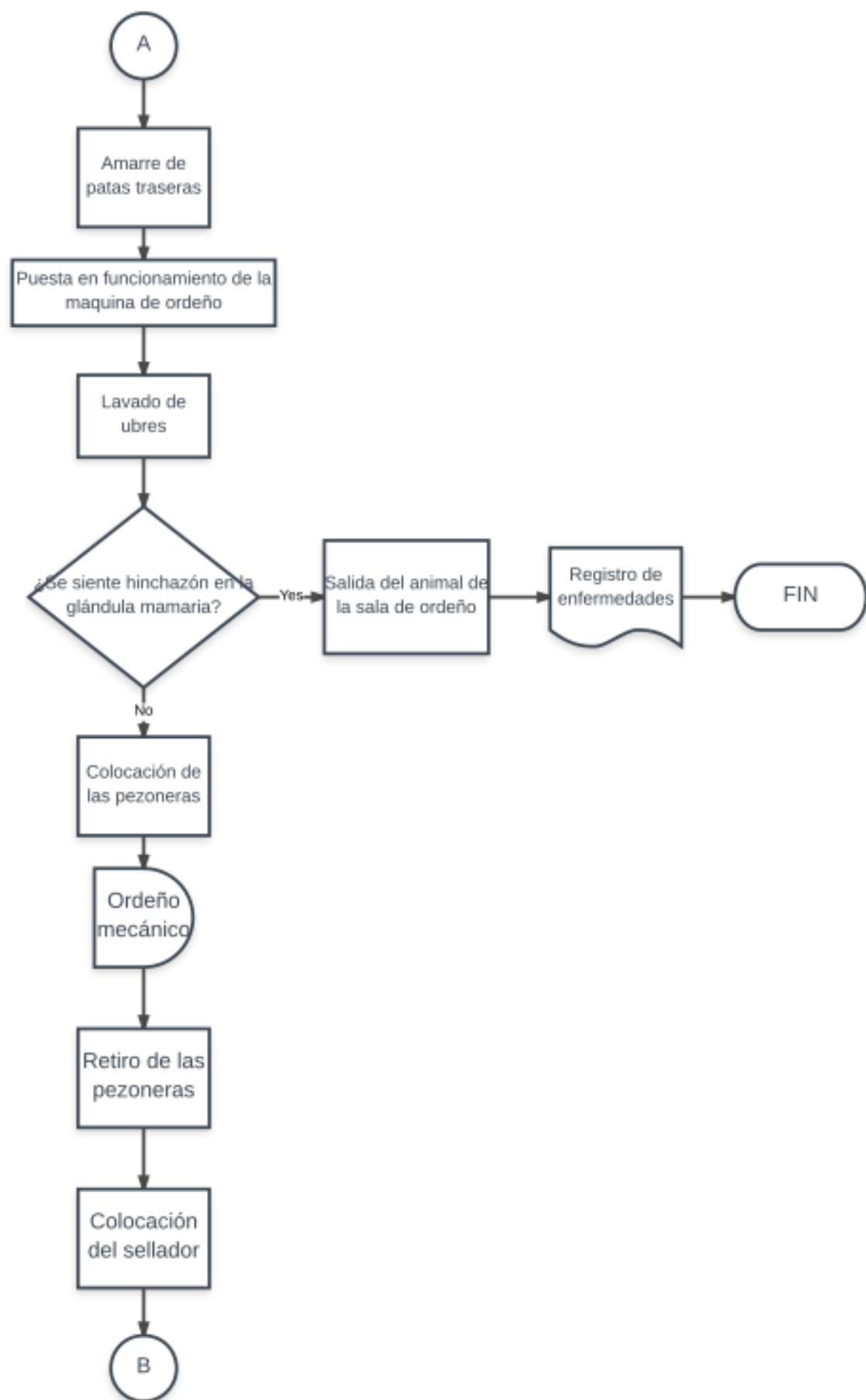
Fecha de compra	Tipo de alimento	Cantidad de sacos comprados	Kilogramos por sacos	Tiempo de duración promedio	Nueva fecha de compra

Figura 38 Registro de alimento

Fuente: Autoría propia

9. DIAGRAMA DE FLUJO:





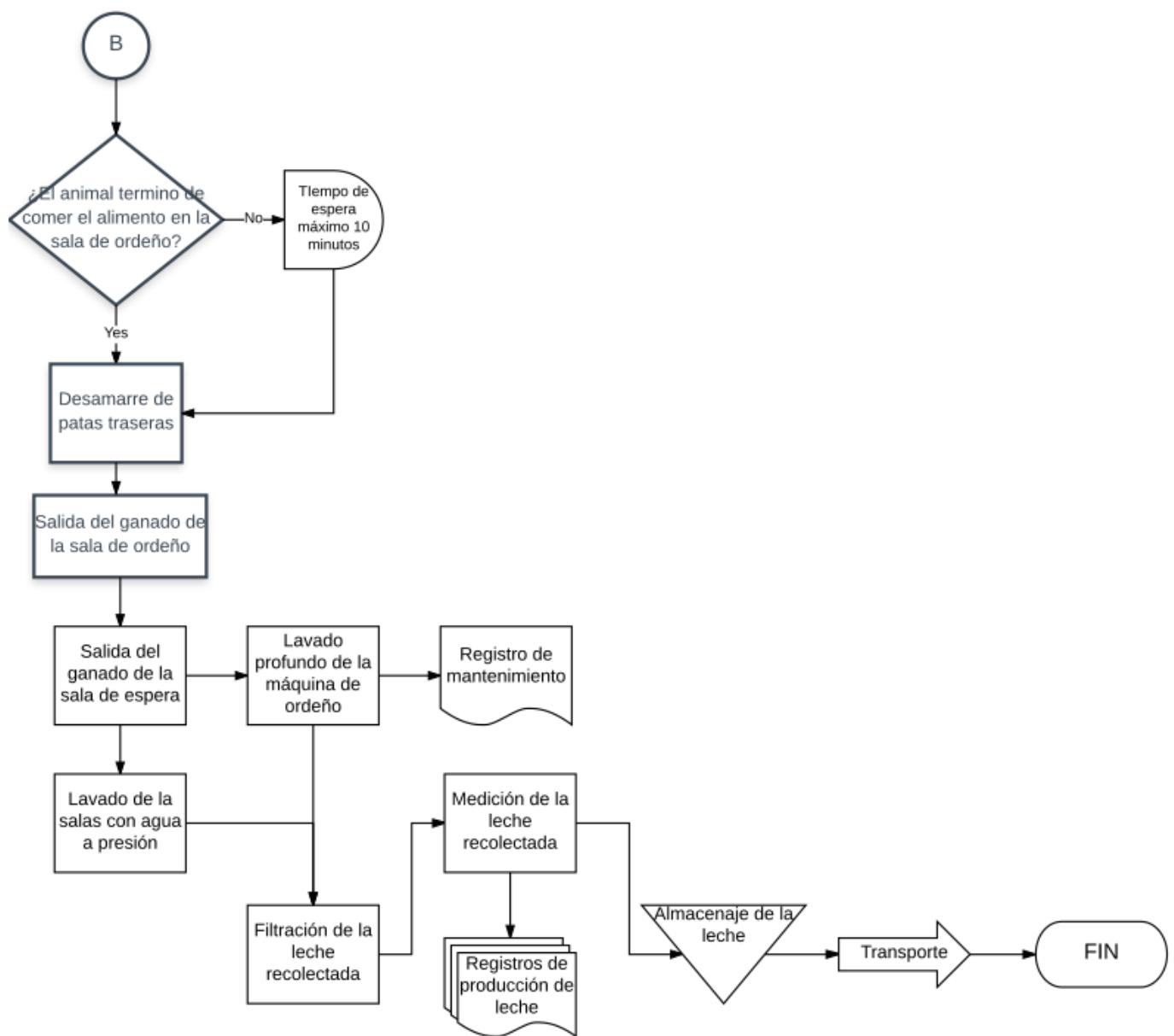


Figura 39 Flujograma propuesto del proceso del ordeño

Fuente: Autoría Propia

10. TIEMPO POR ACTIVIDAD:


Tabla 37 Tiempo por actividad del ordeño

PROCESO: ORDEÑO MECÁNICO			
N. De Actividad	Actividad	Descripción Extra	Tiempo en minutos
1	Colocación de melaza, balanceado y sal mediacada en la sala de ordeño	Alimento de calidad nutricional y fuente de energía. La sal medicada se caracteriza para evitar el timpanismo, hinchazón del estómago	3
2	Colocación de agua y pasto en la sala de espera	Para complementar la alimentación del día y a su vez se pone a disposición la fuente vital: agua	5
3	Apagado de la cerca eléctrica	Las cercas eléctricas se encuentran encendidas todo el día por la rotación de potreros	0,5
4	Arreo del ganado	Se arrea al ganado desde los potreros hasta la sala de espera, alrededor de unos 300 metros	10
5	Entrada a la sala de espera	Entrada por la manga principal ordenadamente sin tumultos	4
6	Alimentación en la sala de espera	El ganado tiene a disposición agua y pasto en los comederos	10
7	Entrada a la sala de ordeño	El ordeño permite el ingreso de tres vacas por sesión	1
8	Amarre de patas traseras	Para evitar accidentes	1
9	Puesta de funcionamiento de la máquina de ordeño	Encendido automático, listo para la extracción de leche	2
10	Lavado de ubres	Se lava a las ubres con agua y se los seca con un trapo limpio	1
11	Tacto de mastitis	Tacto para el reconocimiento de hinchazón	2
12	Colocación de pezoneras	Se coloca las pezoneras ordenadamente una por una	2
13	Ordeño mecánico	Extracción de leche mediante las cuatro pezoneras	7
14	Retiro de pezoneras	Con suavidad para evitar daño	2
15	Colocación del sellador en las ubres	Para evitar la entrada de bacterias o infecciones por medio de las ubres	1
16	Desamarre de patas traseras	Preparación para la salida del ganado	1
17	Salida de la sala de ordeño	Salida del ganado al potrero	1
18	Lavado de la sala de espera	Se lo realiza con agua a presión para limpiar profundamente a la sala de espera	5
19	Lavado profundo de la máquina de ordeño	Con agua hirviendo se desinfecta a la maquinaria	8
20	Filtración de leche	Utilizado para quitar impurezas	5
21	Almacenaje en tanques	Cada tanque almacena 40 litros de leche y se los coloca en la sala de espera	60
22	Transporte de la sala de ordeño al camión	Se transporta los tanques de leche desde la sala de espera hasta el camión del intermediario	5

Fuente: Autoría propia

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

4.1.2 CRÍA DE TERNERAS

 FINCA FLORENCIA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO	CRÍA DE TERNERAS	
Edición No. 01		

1. PROPÓSITO:

Criar animales preservando su salud, alimentación y desarrollo correcto con el fin del crecimiento del rebaño y el mejoramiento de la producción de leche. Con este manual se quiere disminuir el impacto durante la transición lechera a rumiante.

2. ALCANCE:

Este procedimiento aplica para el ganado entre cero a ocho meses de edad, independientemente si ésta sea hembra o macho.

3. RESPONSABLE:

Producción: José Marcelo Chulde Mera, único empleado de la Finca Florencia

Asesoría Veterinaria: Dr. Wagner Rivera, veterinario de la Finca Florencia

Supervisión: Estuardo Salgado / Tania Vásquez, dueños de la Finca Florencia

4. DEFINICIONES:

Calostro: Es la primera secreción láctea de los mamíferos obtenida después del parto. Las características de este producto se mantiene entre el primer al octavo ordeño. (...) Su gran valor radica en el potencial de nutrición, protección e hidratación que brinda al recién nacido. (Campos, Fairut, Loaiza, & Giraldo, 2007, p. 2)

Leche de transición: Las secreciones posteriores al calostro y hasta que la leche se torne completamente normal (entera) se conocen como leche de transición. (Campos, et.al, 2007, p.2)

Destete: El proceso de separar al ternero de la madre terminando de esta manera con el suministro de la leche materna. (Instituto de promoción de la carne vacuna en Argentina, 2010, p. 5)

Rumiante: “el grupo de animales que tienen la característica de rumiar. Estos animales regurgitan el alimento cuando está semi-digerido para volver a masticarlo.” (Pérez & Gardey, Definiciones.de , 2016) Esto quiere decir las vacas y vacas que pueden dirigir, tanto el balanceado, agua y pasto.

5. PROTOCOLO DE ACTIVIDADES:

Colocar a la vaca en el lugar establecido del parto, el mismo que debe estar limpio y cerca del establo para su monitoreo en caso de complicaciones teniendo en cuenta siempre la preservación y seguridad tanto de la vaca como de la ternera.

Antes del parto, se tiene que tener la cuna lista, higienizada, con ventilación y sin materiales punzantes para que la cría pase a este lugar con seguridad de que no va a sentir frío, no se lastimará y tampoco estará expuesta a enfermedades.

Durante las primeras horas de vida de la cría, es necesario la desinfección del ombligo con yodo las veces que sean necesarias hasta que el cordón se caiga naturalmente.

Es indispensable que durante los 4 primeros días, el alimento de la cría sea únicamente el calostro de la madre.

Es de suma importancia la creación de registros por cría nacida, para tener un historial de la misma y seguir al pie de la letra a este manual para evitar

impactos de transición en la ternera y dar seguimiento a su salud para el control de enfermedades.

A partir de la segunda semana de vida, es necesario descornar al animal (quemar los cuernos)

Una vez que el/la ternera esté listo para salir al potrero, es necesario que esté amarrado a una estaca para evitar accidentes y tenga acceso al agua y al alimento necesario según su edad.

Si el/ la ternera ya se encuentra en los potreros, es necesario que diariamente se los cambie de lotes para limpieza del área donde se encontraban.

Procurar que se les otorgo el alimento a la misma hora, para que la ternera perciba esto como rutina y se vaya acostumbrando poco a poco al destete.

6. INDICADORES:

Tabla 38 Indicadores del proceso de la cría de terneras propuesto

Nombre	Ganancia de peso				
Descripción	Es un promedio expresado en gramos que demostrará si la alimentación que se les está otorgando a las crías están influyendo positivamente en su desarrollo, nutrición y salud.				
Fórmula	$\frac{\text{Peso Final} - \text{Peso Inicial}}{\text{N. De días}}$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	Positiva	300 gr	500 gr	Marcelo Chulde	Dr. Wagner Rivera

Nombre	Tasa de mortalidad				
Descripción	Es el porcentaje de crías que han muerto dentro de la propiedad. Este valor debe ser el mínimo ya que representa la gestión y pone a prueba el plan de acción que se tiene sobre enfermedades y cuidados a las crías.				
Fórmula	$\frac{\text{N. De muertes totales de terneras al año}}{\text{N. De crías nacidas en el año}} \times 100$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	Negativa	0%	2%	Marcelo Chulde	Dr. Wagner Rivera

Nombre	Porcentaje de preñez				
Descripción	Es un porcentaje que demuestra si el recurso del vientre apto para su reproducción se está utilizando eficientemente durante el período de un año				
Fórmula	$\frac{\text{N. De crías nacidas en el año}}{\text{N. De vientres aptos para reproducción}} \times 100$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	Positiva	65%	80%	Marcelo Chulde	Dr. Wagner Rivera

Fuente: Autoría propia

7. INFORMACIÓN DOCUMENTADA:

Este manual se rige mediante las normativas del Manual de Producción de Leche para Pequeños y Medianos Productores - capítulo 12 otorgado por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Chile.

8. REGISTROS:

Para tener control del proceso de la cría de terneras, es necesario realizar ciertos registros diarios, los cuales se han priorizado en:

Registro de enfermedades: Se utilizará como base el inventario de ganado y se colocará las novedades y enfermedades que presenten las terneras, a su vez se registrará las medicinas necesarias y las visitas del veterinario.



REGISTRO DE ENFERMEDADES

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera
 ASESORÍA: Dr. Wagner Rivera
 SUPERVISIÓN: Tania Vásquez y Estuardo Salgado

Nombre	Fecha	Síntomas	Diagnóstico	Medicación	Observaciones	Visita del seguimiento	Fecha de alta

Figura 40 Registro de enfermedades de terneras

Fuente: Autoría propia

Registro de peso: Por cada nueva cría, es necesario realizar una ficha de cada una, donde se colocarán el peso inicial y su desarrollo mensual con la identificación del alimento brindado.



SEGUIMIENTO DEL PESO DE LAS TERNERAS

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera
SUPERVISIÓN: Tania Vásconez y Estuardo Salgado

Nombre	Nombre de la Madre / Raza	Fecha de nacimiento	Peso Inicial	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8	
				Peso	Alimentación	Peso	Alimentación	Peso	Alimentación	Peso	Alimentación	Peso	Alimentación	Peso	Alimentación	Peso	Alimentación	Peso	Alimentación

Figura 41 Registro del peso de las terneras

Fuente: Autoría propia

Registro de vacunas y desparasitantes: Se utilizará como base el inventario de ganado en una columna y en las filas se detallarán el nombre de las vacunas y desparasitantes necesarios para la etapa de las terneras.



REGISTRO DE VACUNAS Y DESPARASITANTES

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera

ASESORÍA: Dr. Wagner Rivera

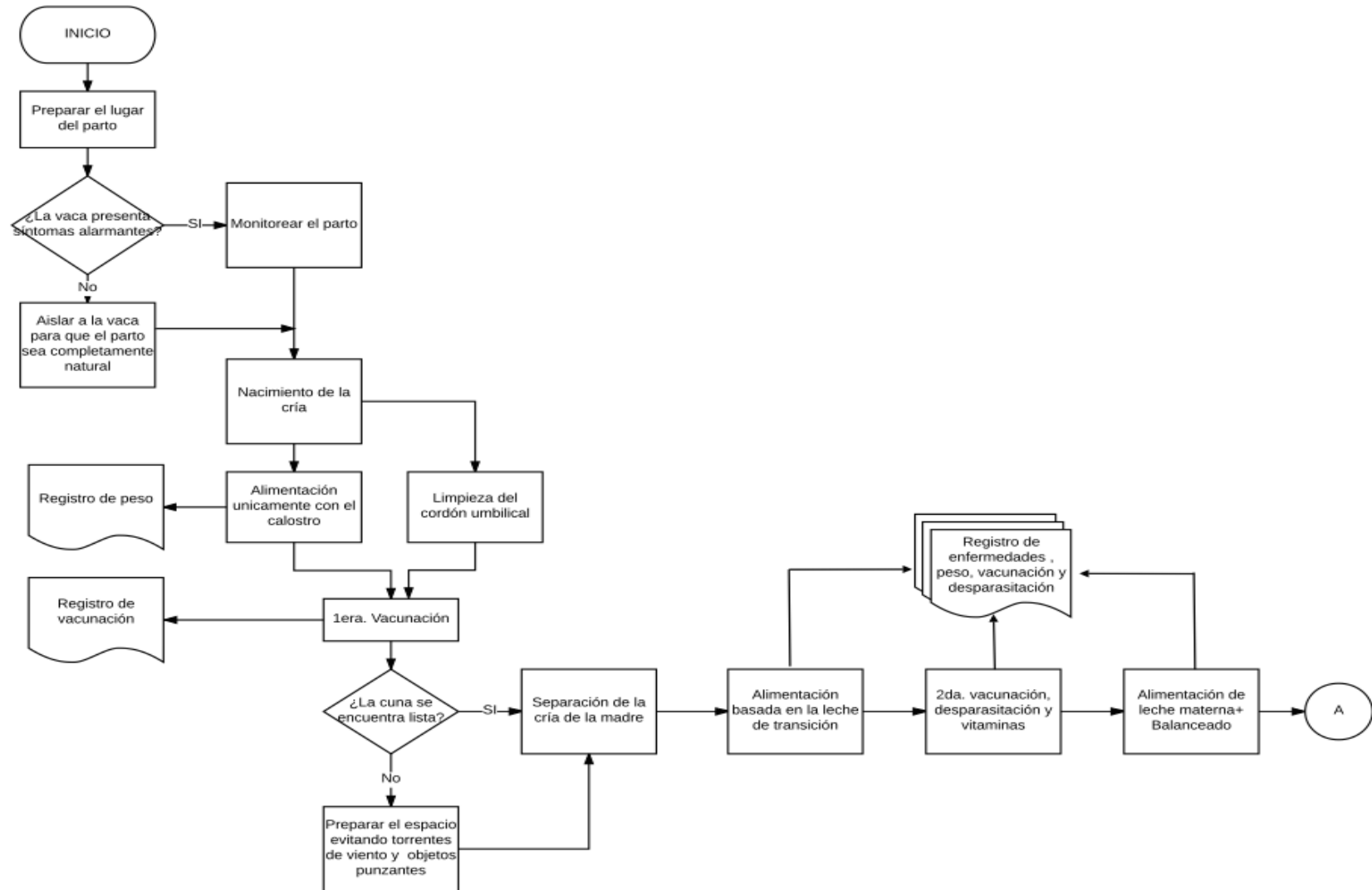
SUPERVISIÓN: Tania Vásconez y Estuardo Salgado

Nombre	Fecha de nacimiento	VACUNAS						DESPARASITANTES	
		Neumoenteritis	Brucelosis	Septisemia	Inmunototal	Leptospira	Neospora	Vendacur	Vendacur
		Fecha de aplicación	Fecha de aplicación	Fecha de aplicación	Fecha de aplicación	Fecha de aplicación	Fecha de aplicación	Fecha 1era dosis	Fecha 2da dosis

Figura 42 Registro de vacunas y desparasitantes

Fuente: Autoría propia

9. DIAGRAMA DE FLUJO:



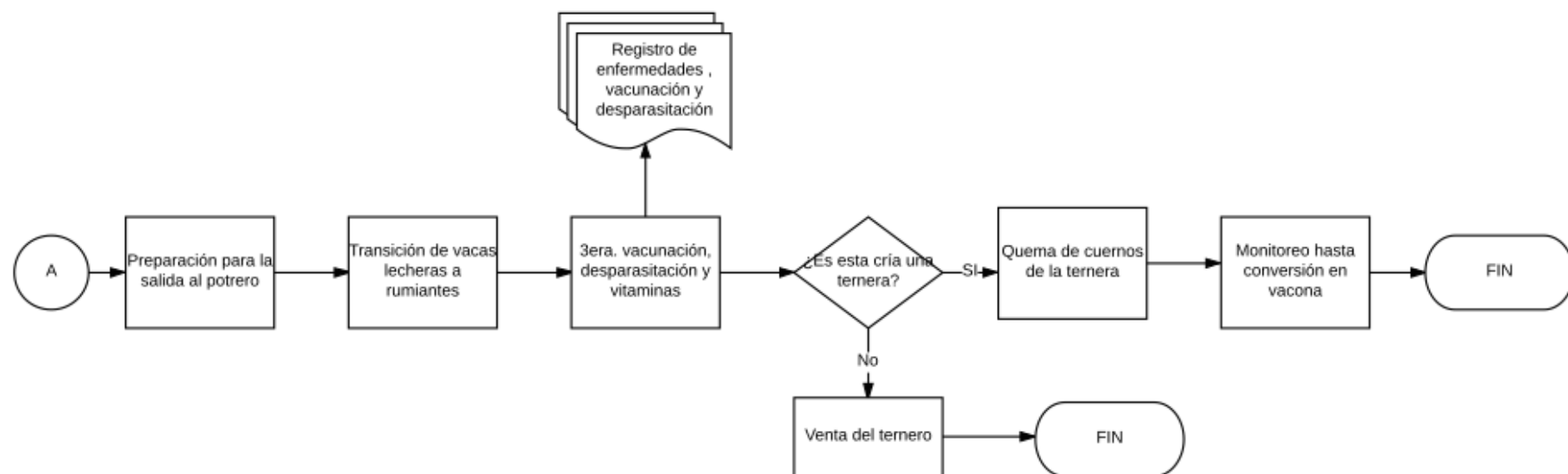


Figura 43 Flujograma propuesto para el proceso de la cría de terneras

Fuente: Autoría propia

10. TIEMPO POR ACTIVIDAD:

Tabla 39 Tiempo por actividad del proceso de cría de terneras

PROCESO: CRÍA DE TERNERAS			
N. De Actividad	Actividad	Descripción Extra	Tiempo
1	Preparar el lugar del parto cerca del establo	Espacio limpio, evitando el frío y objetos punzantes	1 hora
2	Aislar a la vaca durante el pre-parto	Es mejor aislarla del ganado para que pueda tener un parto en tranquilidad	6 horas
3	Monitorear a la vaca durante el parto	Verificar que las contracciones y secreciones sean normales	4 horas
4	Nacimiento de la cría	Es necesario dejar que la vaca realice todo el trabajo, pero si existe alguna complicación, si se puede intervenir	1 hora
5	Limpieza del cordón umbilical	Desinfectar al cordón con tintura de yodo	20 minutos
6	Alimentación natural únicamente de calostro	Fuente de energía indispensable para la ternera	3 días
7	Vacunación	Vacuna neumoenteritis - Prevención de la diarrea neonatal	10 minutos
8	Preparación de la cuna de la ternera	Espacio limpio, evitando el frío y objetos punzantes	1 hora
9	Separación de la madre	Destete	30 minutos
10	Alimentación con leche materna	Leche de transición durante los primeros días y posterior leche cruda materna	60 días
11	Desparasitación	Eliminación de los parásitos. 1era dosis	10 minutos
12	Colocación de vitaminas	Vitamina Vigantol: Contiene vitaminas A, D y E Es anti-infecciosa y ayuda a la absorción de minerales. 1era dosis	10 minutos
13	Vacunación	Vacuna de la Bruselosis - Prevención de la tuberculosis bovina	10 minutos
14	Alimentación con leche materna + Balanceado	Equilibrio entre dieta sólida y blanda	60 días
15	Preparación del potrero de terneras	Es necesario delimitar el área del potreros y atarlas mediante una soga con estaca para evitar esparcimiento	1 hora
16	Quema de cuernos de la ternera	Descornar al animal para prevención de accidentes	40 minutos
17	Vacunación	Vacuna septicemia - Prevención de infecciones.	10 minutos
18	Alimentación de pasto hasta convertirse en vacas	Proceso mediante el cuál se convierten en vacas rumiantes	120 días
19	Vacunación	Vacuna Inmunototal, Leptospira y Neospora - Evita problemas relacionados con la reproducción; abortos y fertilidad	10 minutos
20	Desparasitación	Eliminación de los parásitos. 2da dosis	10 minutos
21	Colocación de vitaminas	Vitamina Vigantol: Contiene vitaminas A, D y E Es anti-infecciosa y ayuda a la absorción de minerales. 2era dosis	10 minutos

Fuente: Autoría Propia

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

4.1.3 SIEMBRA DE PASTO

 FINCA FLORENCIA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO	SIEMBRA DE PASTO	
Edición No. 01		

1. PROPÓSITO:

Realizar un buen manejo de potreros para la recuperación del suelo, mejorar la calidad nutricional, equilibrar las especies del pasto, evitar las malezas y aprovechar las hectáreas de la propiedad destinados a los lotes de pastoreo con el fin de aumentar la producción de leche del ganado.

2. ALCANCE:

Se aplicará la técnica de la rotación de potreros, es por eso que se los dividirán por lotes de media hectárea donde se alimentarán las vacas y vaconas de la propiedad.

3. RESPONSABLES:

Producción: José Marcelo Chulde Mera, único empleado de la Finca Florencia

Asesoría Agraria: Empresa BLGG - Estudio del suelo

Supervisión: Estuardo Salgado / Tania Vásconez, dueños de la Finca Florencia

4. DEFINICIONES:

Rotación de potreros: La rotación de potreros consiste en trasladar el ganado de un potrero a otro. El traslado de ganado de un potrero a otro se lo realiza dejando descansar de 40 a 50 días como promedio por potrero. (Instituto Nacional de Innovación agropecuaria y Forestal, 2011, p. 47)Y esto genera algunas ventajas, tales como menor pisoteo, mayor descanso del suelo, control del ganado y consumo parejo.

Maleza: “Aquella planta que es ajena al cultivo establecido; a éstas también se les llama plantas nocivas y malas hierbas. También se refiere a aquella planta que compite directamente con el cultivo por agua, luz, nutrimentos, espacio”(Comite estatal de sanidad vegetal, 2007 , p. 9)

Pastoreo: “EL consumo directo del pasto por el animal en el campo, el concepto incluye al hombre durante el proceso para el cuido y supervisión de los animales” (INATEC , 2016, p. 67)

Forraje: Constituyen una parte importante de la alimentación animal. Forman este grupo de vegetales plantas herbáceas, o leguminosas, cuyo aprovechamiento ganadero se puede realizar directamente mediante pastoreo, o derivando la producción mediante la práctica agrícola de la siega. (Ministerio de agricultura y pesca alimentación y medio ambiente, 2017)

Estudio de suelo: Son utilizados por el medio ganadero para medir sus niveles de nutrientes, sales, materia orgánica, bacterias, humedad que caracteriza al terreno con el fin de tomar decisiones para el mejoramiento de producción lechera y calidad de los pastos.

5. PROTOCOLO DE ACTIVIDADES:

Es sumamente importante delimitar los lotes que van a formar parte de la técnica del potrero rotacional.

Una vez delimitado el área, se tiene que separar a los lotes mediante cercas eléctricas de bajo voltaje, de esa manera se controlará mejor al ganado y se evitarán esparcimientos.

Se debe analizar el suelo una vez cada dos años para verificar la gestión de trabajo respecto al terreno.

Antes de sembrar un nuevo potrero, se debe tratar a la tierra con carbonato de calcio con el fin de desinfectar y ayudar a al desarrollo saludable del terreno.

Es recomendable no realizar la siembra de potreros en épocas de lluvia para evitar el lavado de las semillas.

Dentro del proceso de la siembra, es necesario colocar a las semillas por la mitad de la superficie ya que si se las coloca muy arriba los pájaros las pueden sacar y si se están muy abajo, su tiempo de crecimiento se alarga.

Se debe procurar el descanso de los potreros para su recuperación y esto se lo registrará mediante formatos establecidos por la Finca Florencia según calendario rotacional.

Dentro del área donde se encuentran los potreros rotacionales, es necesario que existan aspersores que cubran todo este espacio.

El riego se realizará en las horas de la mañana y la tarde alrededor de una hora por lote durante cuatro días a la semana para procurar nutrir al suelo y que las vacas se alimenten con pasto de calidad.

Tanto el primer como el segundo corte de un nuevo potrero se lo debe hacer mediante motoguadaña y luego ese alimento es colocado en los comederos de la sala de ordeño.

Todos los días, en especial en verano, se tiene que realizar el lavado de la majada, heces del animal, para limpieza y abono orgánico del terreno.

6. INDICADORES:

Tabla 40 Indicadores de la siembra del pasto propuestos

Nombre	Cumplimiento del índice previsto de minerales				
Descripción	Expresa el nivel de cumplimiento que tiene la muestra de suelo del lote a estudiar en comparación al índice referencial estipulado por Eurofins Agro Laboratories				
Fórmula	$\frac{\text{Resultados dentro o superiores al índice referencial}}{\text{Total de factores estudiados}} * 100$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	Positiva	50%	75%	Marcelo Chulde	Eurofins Agro

Nombre	Tasa de descanso de potreros				
Descripción	Es el porcentaje que mide si el suelo realmente está descansando durante el pastoreo rotacional. Tomando en cuenta los días promedio que aconseja el INIAP				
Fórmula	$\frac{\text{N. Total de días que descansa el suelo}}{\text{N. Total de días durante el pastoreo rotacional}} * 100$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Semestral	Positiva	12%	17%	Marcelo Chulde	Tania Vásquez

Nombre	Leche por Hectárea anual				
Descripción	Representa lo que cada potrero de media hectárea produce en promedio anualmente. Este indicador es el punto de partida para procurar que los siguientes periodos se aumenten paulativamente				
Fórmula	$\frac{\text{Producción de leche al año}}{\text{Total potreros destinados a la producción (hs)}}$				
Frecuencia	Tendencia	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	Positiva	500	600	Marcelo Chulde	Tania Vásquez / Estuardo Salgado

Fuente: Autoría propia


7. INFORMACIÓN DOCUMENTADA:

Este manual se rige mediante las indicaciones de la asesoría de la Ing. Mónica representante de Eurofins Agro Laboratories – BLGG Ecuador, misma que es una empresa ubicada en Cayambe que realiza estudios de suelo.

8. REGISTROS:

Para tener control del proceso de la siembra de pasto, es necesario realizar ciertos registros diarios, los cuales se han priorizado en:

Registro del análisis de suelo por lote: Se debe dividir al potrero por lotes y por cada lote se debe tomar una muestra, la misma que deberá ser examinada por las instituciones especializadas y es necesario el registro de los resultados para el monitoreo de su comportamiento.



Optifeed
Chemical 1:2 extraction
mojanda


Número de cliente :

P.O.Box 17 25-21
TABACUNDO
Ecuador

Original

BLGG Ecuador
Sector Ishigto,
km. 3,5 - Cayambe
T 022 127503
F 098 115209

In collaboration with:



Muestra

Número del encargo:
206089/003861910

Código del estudio:

La toma de muestra:
22-07-2016

Fecha de recepción:
26-07-2016

Fecha informe:
26-07-2016

Muestra tomada por:
Terceros

Código del objeto:
MJ

Resultado		análisis			esquema		recomendación	
		análisis	índice previsto	valoración	básico	corrección	tanque A+B	análisis in mmol/l *
mS/cm 25°C	pH	6,7		-				
	EC	0,4	0,8	bajo	1,2		1,3	
cations ppm.	NH ₄	< 1,9	1,8	-	9,0		22	< 0,1
	K	39	59	-	145	-59	86	1,0
	Na	11		-				0,5
	Ca	28	70	-	84	-40	44	0,7
	Mg	9,7	29	-	27		27	0,4
anions ppm	NO ₃	62	217	-	465		397	1,0
	Cl	< 7,1		-				< 0,2
	S	19	40	-	45	-22	22	0,6
	HCO ₃	79		-				1,3
	P	10	4,6	-	9,3	-9,3		0,33
micro-nutrients ppb	Fe	162	558	-		838	838	2,9
	Mn	< 28	110	-		275	275	< 0,5
	Zn	46	131	-		196	196	0,7
	B	573	162	-	108	-108		53
	Cu	38	13	-				0,6

Figura 44 Análisis de suelo

Fuente: Empresa BLGG

Registro de siembra de pasto por lote: Una vez identificado las características del lotes, es necesario registrar qué plantas son las más aptas de acuerdo al suelo para equilibrarlas en cada rotación de potrero que se realice.



REGISTRO DE SIEMBRA DE PASTO

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera

SUPERVISIÓN: Tania Vásquez y Estuardo Salgado

LOTE 1						
	Alfalfa	Trébol Blanco	Trébol Rojo	Ray Grass	Avena	Pasto
Fecha de inicio	Cantidad en semillas	Cantidad en semillas	Cantidad en semillas	Cantidad en semillas	Cantidad en semillas	Cantidad en semillas

Figura 45 Registro de siembra de pasto

Fuente: Autoría propia

Registro de rotación de potreros: Como se lo mencionó antes, se aconseja que el potrero debe descansar entre 40 a 50 días, es por eso que se tiene que tener un registro de todos los lotes que van a participar en la rotación con su fecha de pastoreo para lograr cumplir con los requisitos de esta técnica.



REGISTRO DE ROTACIÓN DE POTREROS

PERSONA RESPONSABLE: José Marcelo Chulde Mera

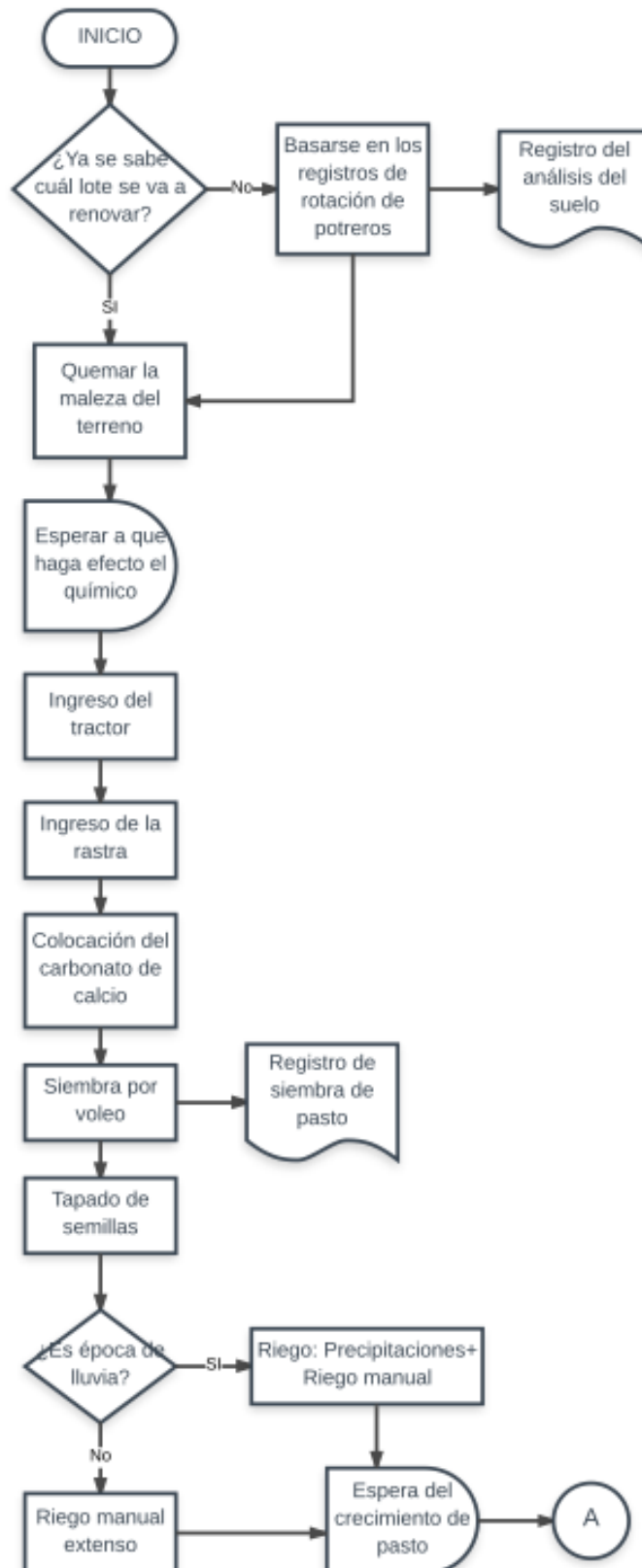
SUPERVISIÓN: Tania Vásquez y Estuardo Salgado

LOTE 1					
Fecha de entrada del ganado	Duración en días de estancia del ganado	Fecha de salida del ganado	Fecha aproximada de nueva entrada	Fecha real de nueva entrada	Días de descanso reales del potrero

Figura 46 Registro de rotación de potreros

Fuente: Autoría propia

9. DIAGRAMA DE FLUJO:



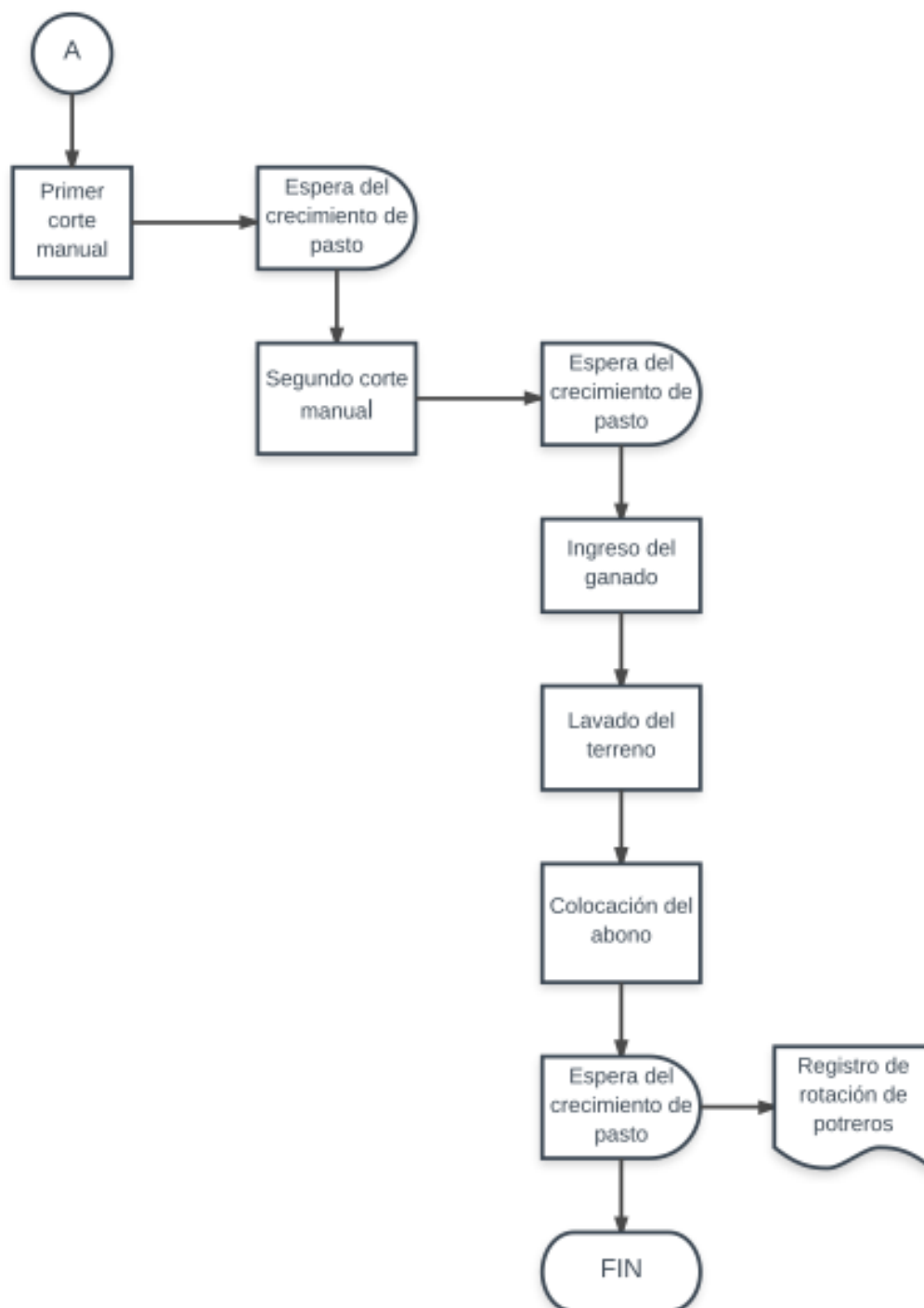


Figura 47 Flujograma propuesto para el proceso de siembra de pasto

Fuente: Autoría propia

10. TIEMPO POR ACTIVIDAD:

Tabla 41 Tiempo por actividades del proceso de siembra del pasto

PROCESO: SIEMBRA DEL PASTO			
N. De Actividad	Actividad	Descripción Extra	Tiempo
1	Se decide qué lote se va a renovar	Mediante la técnica del potrero rotacional, se tiene que ir renovando al potrero más antiguo al más nuevo	30 minutos
2	Quemar la maleza del terreno	Rociando el producto: "Mata malezas"	3 horas
3	Se espera a que el producto haga efecto	Se sabe que esta listo cuando todo el terreno se convierte en hierba amarilla	1 semana
4	Ingreso del tractor	Arado de tierra. De un estado compacto a pedazos grandes	4 horas
5	Ingreso de rastra	Arado de tierra. De pedazos grandes a tierra lista para la siembra	4 horas
6	Colocación del carbonato de calcio	Colocación manual para desinfectar la tierra y preparado para el sembrado	3 horas
7	Siembra por voleo	Tomar las semillas a sembrar y esparcirlas por el terreno (Ray Grass, Trébol, Llantén)	3 horas
8	Tapado de las semillas	Tapado manual con la técnica del abanico utilizando la misma tierra del terreno y ramas de eucalipto. (Para evitar que la semillas se queden muy abajo o muy arriba)	2 horas
9	Riego	Con la ayuda del aspersor, regar con agua el terreno	4 horas
10	Espera de crecimiento del pasto	Se tiene que equilibrar el riego manual y la lluvia que presenta para evitar el lavado de la semilla	45 días
11	Primer corte de pasto	Para evitar daños en las semillas, raíces y la planta en sí, es necesario que tanto el primer como el segundo crecimiento de pasto se lo debe cortar manualmente mediante la motoguadaña y no con la entrada del ganado	6 días
12	Retoño del pasto	Luego del primer corte, se espera que naturalmente vuelva a retoñar el terreno	25 días
13	Segundo corte de pasto	Para evitar daños en las semillas, raíces y la planta en sí, es necesario que tanto el primer como el segundo crecimiento de pasto se lo debe cortar manualmente mediante la motoguadaña y no con la entrada del ganado	6 días
14	Retoño del pasto	Luego del primer corte, se espera que naturalmente vuelva a retoñar el terreno	25 días
15	Ingreso del ganado	A partir del tercer corte del pasto, se lo hace directamente por el ganado	4 días
16	Lavado del terreno	Lavado diario de la majada	2 horas
17	Colocación de abono	Colocación de abono natural (majada) y tripe quince (nitrogeno, fósforo, potasio)	3 horas
18	Retoño del pasto	Luego del primer corte, se espera que naturalmente vuelva a retoñar el terreno	40 días

Fuente: Autoría propia

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


4.2 REGLAMENTO INTERNO

El reglamento interno se define como: “el instrumento por medio del cual el empleador, regula las obligaciones y prohibiciones a que se deben atener los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.” (El portal de seguridad, prevención y la salud ocupacional de Chile, 2009)

Y es por esta razón que se plantea un reglamento interno para la Finca Florencia, para poder controlar y definir las políticas de la empresa frente al trabajador y a su labor diario.

Este documento servirá como sustento para cualquier eventualidad que atraviese la empresa, es muy importante que una vez que este reglamento se encuentre aprobado por la gerencia, sea socializado con el personal para que toda la empresa esté consciente de las nuevas reglas, derechos y a su vez sanciones de sus acciones.

A continuación se presenta la propuesta de un reglamento interno enfocado a las actividades de ganadería.

 FINCA FLORENCIA	REGLAMENTO INTERNO
VIGENTE DESDE:	01 de enero del 2018
Edición No. 01	

La Finca Florencia con el fin de procurar las buenas prácticas pecuarias de producción de leche y a su vez precautelar el bienestar de sus colaboradores, detalla en el siguiente reglamento las responsabilidades a cumplir, los derechos concedidos y las sanciones pertinentes dentro del ámbito laboral en el que se desarrolla la empresa.

Capítulo 1. De la empresa

Art. 1.- La Finca Florencia está dedicada a la producción y comercialización de leche de la más alta calidad para entregarla a su intermediario que luego distribuirá a las cadenas lácteas más reconocidas del país.

Art. 2.- La Finca Florencia cuenta con su propio ganado para la producción de leche.

Art. 3.- La Finca Florencia se apega al manual de las Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche, avalado por el MAGAP.

Art.4.- La Finca Florencia cuenta con asesorías veterinarias para el cuidado del ganado, la alimentación balanceada y la prevención de enfermedades para preservar la salud del hato y como resultado ofrecer leche de primera calidad.

Art.5.- La Finca Florencia se adapta a los precios de comercialización del litro de leche vigente en el mercado, en la actualidad 0,41 ctvs/litro, evitando la especulación, sobrepuestos, contrabando, entre otros factores.

Art. 6.- La Finca Florencia se apega a las disposiciones que el MAGAP propone sobre una ganadería sostenible, para encontrar un equilibrio con el medio ambiente.

Capítulo 2. De los colaboradores

Art. 7.- Es disposición de la gerencia la selección y contratación del personal apto para el cumplimiento de todas las actividades relacionadas con la producción de leche y a su vez el mantenimiento de la finca en general.

Art.8.- Es disposición de la gerencia suspender actividades o imponer sanciones consecuentes al mal manejo del ganado o negligencia laboral en general.

Art. 9.- Todo trabajador que ingrese a la empresa tendrá un contrato indefinido, una vez cumplidos los tres meses de prueba. Si el trabajador no cumple con las políticas y reglas impuestas, es decisión del empleador la exclusión de nómina del trabajador.

Art.10.- El trabajador que sea seleccionado para formar parte de la Finca Florencia, tendrá el beneficio de asistir a capacitaciones eventuales para su actualización de conocimientos ganaderos. La empresa se hará cargo en un 100% del gasto.

Art.11.- La jornada de trabajo se la realizará de Lunes a Domingo con derecho a dos fines de semana libres cada mes. Estos días libres se deberán coordinar con la gerencia y a su vez se deberán llenar los formatos pertinentes para el control necesario.

Art.12.- El salario a pagar será el mismo acordado en el contrato de trabajo más las horas extras registradas mensualmente y si la gerencia lo estipula, bonos por cumplimiento.

Art.13.- El pago del salario se lo realizará en dólares el último día de cada mes, esto depende si el mes tiene 30 o 31 días. Si el colaborador lo solicita, se podrán realizar excepciones para el anticipo de sueldos o quincenas. Para esta concesión es necesario utilizar el formato de petición de anticipos y la aprobación de la gerencia.

Art. 14.- El pago se lo dará en cheque o transferencia bancaria para el sustento de la gerencia.

Art. 15.- La Finca Florencia concederá vacaciones de quince días corridos a los trabajadores que hayan cumplido un año por lo menos de trabajo continuo en la empresa.

Capítulo 3. De las obligaciones

Art.16.- Los colaboradores deberán desempeñar el trabajo convenido en el contrato de trabajo y seguir las instrucciones de sus jefes inmediatos, siempre y cuando éstas estén relacionadas con la gestión ganadera, manteniendo siempre la ética y moral laboral.

Art.17.- Los colaboradores que trabajen con el ganado deberán laborar con mucha responsabilidad y concentración para no dañar al hato o a la maquinaria e implementos utilizados en la producción.

Art.18.- Los colaboradores deberán preservar y hacerse responsables de todas las herramientas y equipos entregadas el primer día de trabajo hasta su desvinculación de la empresa, en caso de pérdida o daño por mal uso, el empleador está en su derecho de descontar por rol el valor de las herramientas o equipos mencionados.

Art.19.- Los colaboradores deberán mantener confidencialidad sobre la gestión interna de la Finca Florencia.

Art.20.- Los colaboradores deben atenerse a las normas de seguridad, (ropa y accesorios de trabajo) y de higiene (según las buenas prácticas de producción de leche) para su preservación frente a enfermedades y posibles accidentes de trabajo.

Art.21.- Los trabajadores de la Finca Florencia deben leer este reglamento y entenderlo para su correcto desempeño en sus actividades diarias.

Capítulo 4. De las prohibiciones

Art.22.- El trabajador no puede ausentarse en horas laborales sin previo permiso solicitado a su empleador.

Art.23.- Bajo ninguna circunstancia, el trabajador puede realizar sus labores bajo los efectos del alcohol o la influencia de drogas. Este evento puede ser motivo de desvinculación de la empresa.

Art.24.- El trabajador no puede desempeñar otras actividades dentro de la empresa que no estén relacionadas con su quehacer laboral diario.

Art.25.- Bajo ninguna circunstancia el trabajador puede poner en peligro su propia seguridad o la del personal de la empresa.

Capítulo 5. De las sanciones

Art.26.- El empleador realizará dos llamadas de atención antes de sancionar al personal. La primera es una amonestación verbal, la segunda es mediante un memo (documento escrito y archivado en el historial del empleado) y la tercera llamada ya es una suspensión de un día sin derecho a remuneración.

Capítulo 6. De las obligaciones de la empresa

Art.27.- El empleador tiene la obligación de:

- a) Pagar a tiempo los sueldos, en la cantidad acordada en el contrato que deberá regirse a la normativa legal del país
- b) Reconocer las horas extras que ha desempeñado el personal
- c) Proporcionar al trabajador todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo
- d) Proporcionar la infraestructura necesaria bajo las normas de higiene y de seguridad ocupacional para el correcto desempeño del personal
- e) Brindar oportunidades de actualización de conocimientos (capacitaciones)

Capítulo 7. De las prohibiciones de la empresa

Art.28.- Bajo ninguna circunstancia, la empresa puede solicitar al personal realizar actos ilícitos o actos que falten a la moral y a la ética.

Art. 29.- La empresa no puede obligar al personal a realizar acciones que no estén relacionadas con el giro del negocio de la Finca Florencia.

Capítulo 8. De la producción de leche

Art. 30.- La infraestructura de ordeño de la Finca Florencia debe permitir la limpieza y desinfección de equipos, evitando acumulación de suciedad. A su vez, todo el personal que esté en contacto o manipule al animal o a la leche cruda, debe cumplir todas las indicaciones señaladas en el manual de buenas prácticas por el MAGAP.

Art. 31.- Los equipos que requieran energía eléctrica en el proceso del ordeño mecánico, deben estar polarizados a tierra para evitar electrocución.

Art.32.- Es responsabilidad del trabajador realizar el tacto de mastitis al ganado para evitar la venta leche contaminada y su rápida gestión para la cura del animal.

Art.33.- La leche recién ordeñada debe filtrarse, enfriarse y almacenarse en los tanques de acero inoxidable con tapa de ajuste hermético exclusivos hasta su entrega al cliente.

Art.34.- Se debe medir la cantidad producida de leche cruda en cada sesión de ordeño. Para esto es necesario llenar los formatos dispuestos en el manual de procedimientos del ordeño de leche.

Art. 35.- Se debe coordinar con el intermediario, para que la entrega de la leche cruda no tenga más allá de dos horas de almacenamiento en las instalaciones de la Finca Florencia.

Art.36.- Para que la leche sea recibida por el intermediario se tiene que verificar que:

- a) El color, olor y consistencia sean normales
- b) Que no contengan sustancias extrañas (Basura)
- c) Densidad promedio de 1,028
- d) Grasa promedio de 3 gramos
- e) Que no esté disuelta sangre o pus
- f) Que sea leche cruda y no calostro

Art. 37.- Es responsabilidad del trabajador volver a medirlos litros que se van a vender al intermediario para trazabilidad al momento de la entrega.

Capítulo 9. De la asesoría externa

Art.38.- Es responsabilidad del trabajador contar con una bitácora por cabeza de ganado para facilitar el seguimiento del comportamiento del animal.

Art.39.- Siempre que exista algún comportamiento extraño en el ganado, es necesario recibir asesoría del veterinario. El empleado deberá comunicarse con el empleador para coordinar la asesoría.

Art.40.- Es responsabilidad del trabajador contar con fichas de alimentación del ganado para observar la relación uso vs. Producción de leche. Si existiesen dudas, es necesario que el empleador se reúna con el especialista de balanceado para una pronta solución.

Capítulo 10. Del ganado

Art.41.- Es obligatorio la identificación del hato mediante aretes con el nombre, número y fecha de nacimiento.

Art. 42.- Es deber del trabajador registrar la historia de cada animal, incluyendo raza, fecha de nacimiento, monta, genética, enfermedades, vacunas, desparasitantes, vitaminas, litros promedio, entre otros factores (Verificar el manual de procedimientos de la cría de terneras)

Art.43.- La base de la alimentación para el ganado es mixta, por una parte lo natural, forraje fresco y seco y por otro lado el balanceado con sales minerales. Es indispensable que el animal siempre tenga agua para su consumo ininterrumpido.

Art.44.- La forma de reproducción que avala la Finca Florencia es la inseminación artificial, con bajo impacto para el ganado y preservando o mejorando la raza y la genética.

Art. 45.- Se prohíbe la utilización de animales modificados genéticamente.

Responsable de gestión interna	Aprobación de gerencia
Fecha:	Fecha:

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La Finca Florencia es una empresa ganadera, misma que tiene muchos recursos valiosos para crecer y desarrollarse de una manera continua, pero lamentablemente durante todos estos años de gestión no se han establecido prioridades, no se ha controlado ningún aspecto financiero y solo se ha actuado mediante la intuición.

Ciertos errores se han ido arrastrando durante estos años y la razón de ser de este trabajo era encontrar los defectos que tienen más impacto en la propiedad, para mitigarlos e identificar las oportunidades que presenta la empresa que no fueron tomadas en cuenta y por tanto buscar explotarlas positivamente.

Este trabajo se enfocó en cuatro áreas críticas que permitirán el desarrollo de la empresa:

Área administrativa: La importancia del plan estratégico se priorizó y se propuso en este trabajo una cultura organizacional, misma que se debe fortalecer en todo el personal de la Finca Florencia para que todos estén dentro de la misma filosofía.

Por otro lado, es sumamente importante el análisis externo que se realizó de la empresa, ya que es más fácil visualizarse con el panorama claro. Se tiene que recordar que esta empresa se maneja en una comunidad donde tiene sus reglas y para poder encajar y trabajar sin problema, es necesario la adaptación y cooperación con la comuna. A su vez, al trabajar con el medio ambiente, es necesario conocer la disponibilidad de los recursos y el comportamiento del clima, que es esencial para su desarrollo.

El análisis interno permitió reconocer los factores críticos y los factores de éxito que hacen diferente a la Finca Florencia, y así tratar de identificar y desarrollar ventajas competitivas.

Cabe recalcar que dentro de las cualidades que tiene esta Finca están la tecnología de ordeño acorde al medio ganadero, cuenta con vacas de buena raza que producen litros de leche de calidad y todo esto es posible por la correcta infraestructura que poseen las instalaciones de ordeño.

Por otro lado la Finca Florencia y en sí el medio ganadero está completamente beneficiado por las acciones gubernamentales, mismas que permiten realizar estudios de suelo o de composición de leche para el buen manejo agropecuario, a más de brindar capacitaciones sobre las buenas prácticas de la producción de leche y todas estas acciones con precios accesibles.

Una vez acabado este estudio, podemos evidenciar los factores que han imposibilitado el desarrollo de la propiedad, mismos que se concentran en la falta de registros productivos y reproductivos del ganado, falta de procesos estandarizados para garantizar la calidad de la leche ofertada y a su vez deficientes canales de comunicación interna y cultura organizacional.

Por otro lado, existen problemas que no va a poder controlar la Finca Florencia como es el cambio climático, la crisis económica y la proliferación de enfermedades virales presentes en el ambiente.

Para que estos cuatro factores trabajen conjuntamente, se plantearon ciertas estrategias y algunas de las más importantes son: optimizar el manejo de los potreros mediante la rotación de los mismos para tratar de mitigar el cambio climático, identificación del ganado enfermo para su aislamiento, diseño de sistemas de control (financieros, procesos, administrativos, compras, entre otros) , registros de origen del ganado y su desarrollo en la empresa, plan de riego y certificaciones de buenas prácticas.

Área financiera: Uno de los errores de la Finca Florencia fue que nunca existió un control de las finanzas de la propiedad y los gastos no fueron medidos y es por eso que a pesar de que varios años el resultado era negativo, los gerentes no estaban al tanto de esto porque ni siquiera contaban con un registro de ingresos y egresos y peor aún una contabilidad básica.

Por esta razón, se ha propuesto un plan de cuentas para llevar una contabilidad acorde al medio ganadero para los próximos años.

Al realizar una aproximación del comportamiento financiero durante el 2017, el resultado fue negativo y una de las soluciones adecuadas para este caso es el endeudamiento con un plan de inversión. Al ser una empresa ganadera, se propuso una inversión de \$6000 para la compra de ganado de buena raza para el incremento de la producción de leche y a su vez para mejorar la genética del hato.

Los resultados de esta simulación de inversión fueron muy gratificantes, ya que todos los indicadores de factibilidad de aceptación de proyecto dieron positivo, el período de recuperación de inversión es realmente corto, la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de rendimiento esperada, el valor actual neto nos dice que con este proyecto se va a recuperar lo invertido y a su vez se van a obtener ganancias sobre ello y por último el retorno sobre la inversión nos dice que por cada dólar invertido, se recupera \$3,52. Esto quiere decir que lo propuesto es una muy buena estrategia para volver rentable a la Finca Florencia.

Área de procesos: Estandarizar procesos permitirá organizar a la empresa, establecer tiempos por actividad, controlar de mejor manera al personal y lo más importante es que, al momento de establecer procedimientos se procurará trabajar eficientemente dando como resultado, el ofertar un producto de calidad.

Como se planteó en el capítulo 3, la Finca Florencia cuenta con muchos procesos que van a permitir convertir en referente a la empresa dentro del ámbito ganadero y es por esa razón que los tres procesos esenciales deben estar sumamente claros para la consecución de objetivos. Los procesos seleccionados fueron: El ordeño, la cría de terneras y la siembra de pasto.

Área de control interno: Por otro lado, si en esta empresa se está implementando tantos factores nuevos, es necesario contar con un documento de respaldo para poder realizar todas las actividades que la misma propone, premia y sanciona.

Y es por esta razón que se ha propuesto un reglamento interno y a su vez un manual de procedimientos para mejorar la gestión integral de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda realizar una inversión para mejorar el hato ya que según la evaluación financiera se tiene gran posibilidad de crecimiento económico.
- ✓ Si se van a realizar cambios en la empresa, es necesario socializar al personal para que ambos estén consientes al cambio.
- ✓ Se recomienda que el uso de los formatos expuestos en los manuales de procedimientos se apliquen lo más pronto posible y que sirvan como registro de control de actividades y novedades.
- ✓ Se recomienda de manera inmediata la implementación del plan de cuentas propuestas y también llevar una contabilidad para conocer la realidad de la empresa tras cada período.
- ✓ Se recomienda a la gerencia de la empresa interiorizar la cultura organizacional propuesta para motivar al personal y crear un sentido de pertenencia.
- ✓ Es indispensable romper las barreras actuales y crear momentos de conversación para mejorar el ambiente laboral y poner en práctica el liderazgo y la comunicación dentro de la empresa.
- ✓ Al momento de implementar los procesos, es necesario explicar al personal como van a ser las nuevas actividades y sus tiempos de acción para evitar la resistencia al cambio.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Manual , ILPES/CEPAL, Políticas Presupuestarias y Gestión Públicas , Santiago de Chile .
2. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS . (2003). *Scientia et Technica Año IX* , 62-65.
3. Gadex, P. El mapa de procesos y análisis de procesos claves . *El mapa de procesos y análisis de procesos claves* . Apollo Education Group, Cadiz.
4. Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente . *Scientific Electronic Library Online* .
5. García, O. (1987). *El Ordeño*. SENA - SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, Derivados Lacteos, Bogotá .
6. Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definicion.De* . Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de Concepto de honestidad: <https://definicion.de/honestidad/>
7. Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Definiciones.De* . Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de Definición de responsabilidad: <https://definicion.de/responsabilidad/>
8. Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definicion.De* . Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de Julián Pérez Porto y María Merino.: <https://definicion.de/calidad/>
9. Quinto, L. (2 de Octubre de 2015). Conciencia Ambiental . *La estrella de Panamá* .
10. Agencia de Marketing Online . (11 de Diciembre de 2016). *ONDHO* . (A. Ginjaume, Productor) Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de Uso y significado de los colores en marketing y diseño : <https://www.ondho.com/uso-significado-los-colores-marketing-diseno/>
11. Fernández, A. (Marzo de 2001). El Balanced ScoreCard ayudando a implantar la estrategia . *Revista de Antiguos Alumnos del IESE* , 32.
12. FRED, D. (2013). CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA . MEXICO: PEARSON EDUCATION.
13. Moreno, O. (Dirección). (2009). *Análisis de Aprovechabilidad y de Vulnerabilidad* [Película].
14. Heredia, G. (2014). Diseño e implantación de una planificación estratégica para la empresa Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A., de la ciudad de Quito. Quito , Pichincha, Ecuador .
15. VASQUEZ, P. (2012). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA GUAYLLABAMBA. QUITO, PICHINCHA , ECUADOR.
16. Dávila, O., Ramirez, E., Rodriguez, M., Gomez, R., & Barrios, C. (Mayo de 2005). El manejo de potreros. *Serie cuaderno de campo* , 3.
17. Villacreces, M. (2010). *PLAN DE MEJORAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO PRODUCTIVO EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN GANADERA DE LECHE EN LA HACIENDA SAN LEONIDAS, EN EL CANTÓN CAYAMBE, SECTOR TUPIGACHI* . UDLA , FACULTAD DE INGENIERIA Y CIENCIAS AGROPECUARIAS , QUITO .
18. Redondo, H. (2015). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN FLUJOGRAMA*. Universidad de Valladolid, España.

19. Ministerio de Salud de Peru . (2015). *Diagrama de Flujo* . Dirección General de Salud de las personas . Propia .
20. Gudiño, D., & Rodriguez, J. (2007). Propuesta de mejoramiento de procesos internos del área de crédito y cobranzas para la cooperación previsión ahorro y desarrollo COOPAD . QUITO, PICHINCHA, ECUADOR : Propia .
21. Secretaria de relaciones exteriores . (2004). GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. Mexico : Propia .
22. Idrovo, P. (2015). Apuntes de clase de la materia de Diseño organizacional .
23. Buitrango, D., & Valbuena, D. (2007). *ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LECHE DE LA SABANA DE BOGOTÁ* . Universidad de la Salle , Bogota .
24. Campos, R., Fairut, A., Loaiza, V., & Giraldo, L. (2007). *EL CALOSTRO: HERRAMIENTA PARA LA CRÍA DE TERNEROS*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira, Departamento de Ciencia Animal. Colombia : Propia .
25. Instituto de promoción de la carne vacuna en Argentina. (2010). *El destete como herramienta para un mejor negocio ganadero*. Cuadernillo Tecnico.
26. Pérez, J., & Gardey, A. (2016). *Definiciones.de* . Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <https://definicion.de/rumiante/>
27. Instituto Nacional de Innovación agropecuaria y Forestal. (2011). *Establecimiento y manejo de pasturas para ganado tipo lechero* . Bolivia .
28. Comité estatal de sanidad vegetal. (2007). *Manejo integrado de malezas* . Guanajato.
29. INATEC . (2016). *Manual del protagonista: Pastos y Forrajes* . Nicaragua .
30. Ministerio de agricultura y pesca alimentación y medio ambiente. (2017). *MAPAMA*. ESPAÑA: Propia .
31. Ocaña, E. (15 de Mayo de 2017). Apuntes de la materia Diseño y Evaluación de proyectos. 30. Quito, Pichincha, Ecuador : Propia .
32. Miranda, J. J. (2012). Gestion de proyectos : Identificacion, formulacion, evaluacion, financiera , economica, social, ambiental. . En M. Editores (Ed.). Bogotá, Colombia.
33. *PymesFuturo*. (23 de Febrero de 2010). (J. Didier, Productor) Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de PymesFuturo: <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
34. Economía Nivel Usuario. (25 de Marzo de 2013). *¿Qué es el ROI?* Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de Economía Nivel Usuario: <https://economianivelusuario.com/2013/03/25/que-es-el-roi/>
35. Dr. Rivera, W. (10 de Noviembre de 2017). Compra de ganado. Tupigachi, Pedro Moncayo, Ecuador.
36. El portal de seguridad, prevención y la salud ocupacional de Chile. (2009). *Reglamento Interno*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de Paritarios.cl : http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm
37. Economipedia . (2015). *Coste de capital*. (Vasquez, Roberto) Recuperado el 25 de Diciembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/coste-de-capital-ke.html>

7. ANEXOS

7.1 EMBI



7 (centros-de-estudios-latinoamericanos.php) ■ (patrocinadores-estudios-economia-latinoamericana.php) 📍 (contacto-economia-latinoamerica.php) 👤 (https://www.uta6

1352188232094
(https://w
ORVB9Me

 (<http://www.economylatinamerica.com/>)

(<https://www.econolatin.com/videos-de-economia/>)

Noticia del día: LATINOAMÉRICA

América Latina debe priorizar el crecimiento sin hacer renuncias sociales (20/12/2017) La secretaria ejecutiva de la Cepal, afirmó que el giro conservador que han dado algunos de los principales países latinoamericanos les ha llevado a dar prioridad al crecimiento económico, aunque sin renunciar a avances sociales que son irreversibles. ([detalle-noticias-de-latinoamerica.php?id=326608&fecha=2017](https://dilexpress.com/noticias-de-latinoamerica.php?id=326608&fecha=2017))

Lo Último Publicado



NOTICIAS Informes Índices Bursátiles Tipo Interés Interbancario Tipo de cambio respecto al dólar

Indicador de riesgo país (EMBI) Predicciones PIB Predicciones inflación

Indicador de riesgo país (EMBI)

País	Último Dato		Valor hace...	
			3 meses	1 año
Arg.	18-12	355	380	512
Bra.	18-12	231	245	329
Chi.	13-12	120	125	161
Col.	13-12	179	184	229
Ecu.	13-12	473	627	658

7.2 BETA POR INDUSTRIAS

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected</i>
Advertising	41	1.36	62.98%	5.10%	0.85	6.27%	0.91
Aerospace/Defense	96	1.07	23.53%	10.86%	0.89	5.21%	0.94
Air Transport	18	1.12	70.12%	22.99%	0.73	4.23%	0.76
Apparel	58	0.88	34.21%	10.95%	0.67	4.30%	0.71
Auto & Truck	15	0.85	150.42%	8.14%	0.35	6.46%	0.38
Auto Parts	63	1.12	35.22%	10.40%	0.85	8.90%	0.94
Bank (Money Center)	10	0.86	188.03%	27.90%	0.37	9.89%	0.41
Banks (Regional)	645	0.47	60.51%	25.43%	0.33	10.76%	0.36
Beverage (Alcoholic)	25	0.79	29.02%	10.86%	0.63	11.30%	0.71
Beverage (Soft)	36	0.91	24.51%	5.87%	0.74	4.84%	0.78
Broadcasting	30	1.22	95.92%	18.54%	0.68	2.17%	0.70
Brokerage & Investment Bank	45	1.08	232.21%	13.59%	0.36	14.97%	0.42
Building Materials	41	1.01	26.98%	23.39%	0.83	4.05%	0.87
Business & Consumer Services	165	1.07	35.10%	12.61%	0.82	3.52%	0.85
Cable TV	14	1.12	49.24%	20.28%	0.80	2.32%	0.82
Chemical (Basic)	45	1.00	58.62%	7.71%	0.65	4.00%	0.68
Chemical (Diversified)	8	1.52	35.52%	6.59%	1.14	6.50%	1.22
Chemical (Specialty)	100	1.20	29.98%	9.58%	0.94	3.97%	0.98
Coal & Related Energy	38	1.36	138.55%	0.48%	0.57	5.34%	0.61
Computer Services	117	0.99	28.33%	11.18%	0.79	5.24%	0.83
Computers/Peripherals	55	1.06	19.60%	5.68%	0.89	5.61%	0.94
Construction Supplies	51	1.31	42.57%	18.44%	0.98	4.68%	1.02
Diversified	24	0.76	35.98%	11.55%	0.58	7.84%	0.63
Drugs (Biotechnology)	426	1.40	19.45%	1.44%	1.18	5.54%	1.25
Drugs (Pharmaceutical)	164	1.02	14.58%	2.54%	0.89	3.98%	0.93
Education	36	1.23	33.38%	9.29%	0.94	10.16%	1.05
Electrical Equipment	119	1.14	19.15%	5.87%	0.97	6.42%	1.04
Electronics (Consumer & Office)	24	1.08	19.39%	3.81%	0.91	5.99%	0.97
Electronics (General)	164	0.86	17.87%	8.85%	0.74	10.02%	0.83
Engineering/Construction	48	1.18	32.45%	15.15%	0.93	8.26%	1.01
Entertainment	79	1.20	30.83%	5.50%	0.93	3.59%	0.97
Environmental & Waste Services	89	0.85	38.98%	5.07%	0.62	0.95%	0.63
Farming/Agriculture	37	0.92	60.04%	7.89%	0.59	3.88%	0.62

7.3 RM – RF

Arithmetic Average				Risk Premium		Standard Error	
				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2016	11.42%	3.46%	5.18%	7.96%	6.24%	2.13%	
1967-2016	11.45%	4.88%	7.08%	6.57%	4.37%	2.42%	
2007-2016	8.65%	0.74%	5.03%	7.91%	3.62%	6.06%	

Geometric Average				Risk Premium	
				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2016	9.53%	3.42%	4.91%	6.11%	4.62%
1967-2016	10.09%	4.83%	6.66%	5.26%	3.42%
2007-2016	6.88%	0.73%	4.58%	6.15%	2.30%

ST: Short term (3-month Treasury bill)
 LT: Long term (10-year Treasury bond)

Last updated: January 5, 2017

By Aswath Damodaran

7.4 FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO

